

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: จากกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT: STRATEGY TO ACTION.

ทศพร พิษะระ*

บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพในการนำวิธีการ หรือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และความชำนาญ ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ ความเป็นโลกาภิวัตน์ (globalization) ความหลากหลายของกำลังแรงงาน (workforce diversity) และ ลักษณะธรรมชาติของงาน (nature of work) เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีระบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับสูง เพื่อสามารถจูงใจ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็วของสภาพแวดล้อมที่กล่าวมาข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน โดยที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นอาจขึ้นอยู่กับสภาพบริบท หรือนโยบายขององค์กรนั้น ๆ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนไปตามความสำคัญ สถานการณ์ หรือปัญหาที่ประสบอยู่ขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) [1] ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่มีส่วนขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ทางสังคม เทคโนโลยี นโยบายของประเทศ ได้เข้ามามีผลกระทบในการดำเนินงานขององค์กร ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรเคยนำมาใช้หรือดำเนินการอยู่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร เจ้าของกิจการและลูกค้า เป็นต้น และในบางครั้งไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้องค์กรต้องสูญเสียงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช่เหตุ จึงเป็นเหตุผลที่องค์กรต้องนำกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ควรจะเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และกิจกรรมที่มีความชัดเจนสามารถตั้งคำถามได้ว่า ใครมีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง ทรัพยากรมนุษย์ได้อะไร และองค์กรได้อะไร แล้วจะพัฒนาไปในทิศทางไหน สิ่งสำคัญ คือ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กร และส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ด้วย

* บุคลากรปฏิบัติการ สำนักงานคณบดี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นสิ่งที่องค์กรใช้กันอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะด้านการบริหารจัดการองค์การ ด้านการเมืองการปกครอง โดยเฉพาะด้านการบริหารงานธุรกิจ ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างมาก สอดคล้องกับ บัณธส มาลากุล ณ อยุธยา (2557) [2] ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) นับเป็นเครื่องมือในการกำหนดยุทธศาสตร์ ที่เป็นที่ยอมรับใช้กันอย่างกว้างขวางในการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน จนคำว่า “Vision” “Mission” และ “SWOT Analysis” กลายเป็นคำที่ติดปากกันในหมู่ผู้บริหารหลายองค์กรได้ลงทุนลงแรง และเวลาในการจัดวางแผนกลยุทธ์เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ คินารถ ศิริจันทร์พันธุ์ (2557) [3] ยังได้กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) หมายถึง การตัดสินใจขององค์กรเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ควรทำให้สำเร็จ และวิธีการกำหนดที่จะไปสู่ความสำเร็จ ถึงแม้ว่าการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ แต่ก็มีคามจำเป็นมากยิ่งขึ้นที่จะต้องปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนประกอบด้วยการวางแผนเป้าหมายและจุดประสงค์ทั่วทั้งองค์การ และหาวิธีที่จะทำให้เป้าหมายและจุดประสงค์เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ สำหรับ พิชิต เทพวรรณ (2554) [4] ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่าเป็นแผนและกิจกรรมการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นเพื่อให้องค์การมีความพร้อมในทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในหน้าที่หรือในงาน อันจะส่งเสริมขีดความสามารถและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic human resource development)

อย่างไรก็ตาม การมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างงดงามก็มิได้เป็นหลักประกันว่าองค์การนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์การไม่สามารถที่นำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรมและบ่อยครั้งที่พบว่า แผนกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดมาอย่างดีต้องประสบกับความล้มเหลว เพราะองค์การไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาส่วนต่าง ๆ ของตัวเองเพื่อที่จะนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ ซึ่งนอกจากจะทำให้แผนกลยุทธ์ได้ลงทุนลงแรงต้องสูญเปล่าแล้ว ก็ยังทำให้ศรัทธาของคนในองค์การที่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ต้องเสื่อมลงไปด้วย

ดังนั้น แผนกลยุทธ์ที่ดีจึงควรคู่กับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งบทความนี้จะกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงส่วนสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

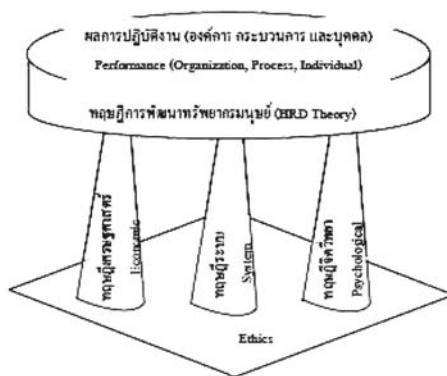
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ซึ่งนอกจากเป็นการพัฒนาตัวพนักงานแล้ว ยังส่งผลต่อองค์กร ทำให้สามารถรองรับเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

Swanbury (1968) [5] ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การศึกษาของบุคคลทุกคนที่ต้องการพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ในเรื่องเทคนิคและวิชาชีพ เพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อสนองความพึงพอใจในเรื่องความอยากรู้อยากเห็นของบุคคลนั้น เช่นเดียวกับ บุญยง ชื่นสุวิมล (2556) [6] ได้ให้ความหมายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนางานรวมของการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาวิชาชีพ (CD) และพัฒนางานองค์กร (OD) เพื่อมุ่งสู่การผลิตสูงสุด คุณภาพ โอกาสและการเพิ่มพูนสูงสุด เพื่อสมาชิกองค์กรที่พวกเขาทำงานทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล สำหรับ Swanson (2009) [7] ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการพัฒนาและการค้นหาความสามารถของพนักงาน ปรับปรุงระดับตัวบุคคล ทีมงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระบบผลการปฏิบัติงานขององค์กร สอดคล้องกับ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2556) [8] สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ (learning) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ประสบการณ์ใหม่ๆ (experiences) และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามที่ต้องการ เพื่อสามารถทำให้สมการแห่งความสำเร็จอันประกอบด้วยผลรวมของการบรรลุความต้องการของปัจเจกบุคคลรวมแล้วมีค่าเท่ากับความสำเร็จขององค์กรเป็นจริง นอกจากนี้ พิเชิต เทพวรรณ (2554) [4] ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคลากร ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ส่งผลให้หน่วยงาน และองค์กรเกิดการพัฒนา

แนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยนำเอาหลักการ และทฤษฎีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาปรับประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรแต่ละองค์การ สำหรับบทความนี้จะขอเสนอทฤษฎีพื้นฐานของ 3 ทฤษฎีหลักที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ประกอบด้วย ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) และทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) (Swanson, 2009) [7] ดังภาพ 1



ภาพ 1 ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา, จาก Foundations of human resource development (Eds.). (p. 102), by Swanson, and Holton, 2009, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc. [7]

จากภาพ 1 แสดงถึงทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือน “เก้าอี้สามขา” ที่ตั้งอยู่บนฐานจริยธรรม (ethics) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวเป็นหลักการอย่างกว้างๆ ที่สะท้อนการปฏิบัติงานบุคลากร หน่วยงาน ตลอดจนผลการดำเนินงานขององค์กร ที่จะต้องมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาที่ชัดเจน สอดคล้องกับ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2556) [8] กล่าวว่า การบูรณาการของทั้ง 3 ศาสตร์ เพื่อสร้างองค์ความรู้และทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถนำไปช่วยในการบริหารงาน การพัฒนาระบบงาน การสร้างการเรียนรู้ และการเพิ่มผลงานของบุคลากร ในทางกลับกันจากการบริหารองค์กร ระบบงาน การเรียนรู้ และผลงานของบุคลากรและองค์กร ก็นำมาสู่การสร้างองค์ความรู้และทฤษฎีใหม่ ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปด้วย

ลักษณะของแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Human Resource Development ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พิชิต เทพวรรณ (2554) [4] ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ และกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ และจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในนโยบาย และการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนให้้องค์การบรรลุซึ่งเป้าหมายในระยะยาว สอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) [9] เป็นกระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานใน้องค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้้องค์การเจริญก้าวหน้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคตสำหรับ อารณ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) [1] ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การพัฒนามูลากรนั้น หมายถึง การกำหนดแนวทาง ทิศทาง และกรอบที่ชัดเจนในการพัฒนามูลากรใน้องค์การ โดยที่วิธีการและแนวทางการพัฒนามูลากรที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องสามารถตอบโจทย์ดังต่อไปนี้ให้ได้ ได้แก่ 1) โปรแกรมการพัฒนามูลากรที่กำหนดขึ้นมานั้นจะช่วยส่งเสริม สนับสนุน และตอบสนองต่อเป้าหมายสูงสุดของ้องค์การได้อย่างไร 2) พนักงานทุกคน ทุกระดับรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของโปรแกรมการพัฒนามูลากรที่กำหนดขึ้นมาหรือไม่ และพวกเขามีส่วนร่วมในโปรแกรมดังกล่าวมากน้อยอย่างไร 3) การลงทุนหรือต้นทุนต่าง ๆ ที่ถูกใช้ไปในช่วงของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การพัฒนามูลากรนั้นคุ้มค่าหรือไม่ ให้ผลตอบแทนกลับมาในรูปแบบใด และ 4) โปรแกรมการพัฒนามูลากรที่ถูกออกแบบมานั้น จะช่วยทำให้พนักงานสามารถปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนทั้งงานในปัจจุบัน และในอนาคตได้อย่างไร สำหรับ ศินารถ ศิริจันทร์พันธุ์ (2557) [3] ยังได้กล่าวถึงลักษณะของการทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า 1) ระบุให้ชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ประเมินสถานภาพหรือเงื่อนไขในการทำงานในปัจจุบันที่เป็นปัจจัยภายในอะไรเป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนของ้องค์กรในแง่มุมมองของทักษะของพนักงาน 3) ตรวจสอบปัจจัยภายนอก ว่าปัจจัยใดเป็นโอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งอาจจะเป็นผลจากการเปลี่ยน้องค์กร กลุ่ม ลักษณะงาน 4) เปรียบเทียบจุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านทักษะของพนักงาน กับโอกาสและอุปสรรคในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น 5) กำหนดแผน

กลยุทธ์องค์กรในระยะยาว สำหรับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น 6) นำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยผ่านเครื่องมือการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ และ 7) ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร นอกจากนี้ จำเนียร จวงตระกูล (2553) [10] ได้นำเสนอแนวคิดของ Thompson and Strickland III ว่าลักษณะสำคัญของแผนกลยุทธ์จะประกอบไปด้วย

1. วิสัยทัศน์ (strategic vision) หมายถึง ภาพทิศทางการขององค์กรในอนาคตและการทำธุรกิจแนวคิดที่เป็นแนวทางว่าองค์กรกำลังจะทำอะไร และจะเป็นอะไร

2. ภารกิจ (organization mission) หมายถึง คำตอบของฝ่ายบริหารจัดการที่ออกแบบมาเฉพาะ เพื่อตอบคำถามที่ว่าธุรกิจของเราคืออะไร และเราพยายามจะทำอะไรให้สำเร็จแทนลูกค้าของเรา

3. วัตถุประสงค์ด้านการเงิน (financial objectives) หมายถึง เป้าหมายที่ฝ่ายบริหารจัดการได้กำหนดขึ้นเพื่อปฏิบัติทางการเงินให้บรรลุผล

4. วัตถุประสงค์ระยะยาว (long-range objectives) หมายถึง ผลสำเร็จที่จะต้องทำให้บรรลุผลภายในระยะเวลาสามถึงห้าปีข้างหน้าหรือมากกว่า ซึ่งต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี

5. วัตถุประสงค์ระยะสั้น (short-range objectives) หมายถึง เป้าหมายระยะสั้นที่องค์กรจะต้องทำให้บรรลุผล การปรับปรุงในระยะสั้นจะชี้ให้เห็นถึงความเร็วของฝ่ายบริหารจัดการที่พยายามที่จะทำให้บรรลุผลของวัตถุประสงค์ระยะยาว

6. ยุทธศาสตร์ (strategy) หมายถึง แบบแผนของการกระทำของผู้บริหารจัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่จริงแล้วมีทั้งที่วางแผน และส่วนที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงหลังจากเกิดขึ้นแล้ว

7. แผนยุทธศาสตร์ (strategic plan) หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงภารกิจขององค์กรและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการปฏิบัติระยะสั้น และระยะยาวที่จะต้องปฏิบัติ

8. การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategic formulation) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการในการกำหนดทิศทางของการกำหนดแนวคิดของภารกิจขององค์กร การกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงาน การจัดทำยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์สุดท้ายของการกำหนดยุทธศาสตร์ก็คือแผนยุทธศาสตร์นั่นเอง

9. การนำเอายุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) หมายถึง กิจกรรมทั้งปวงของฝ่ายบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการนำเอายุทธศาสตร์ที่เลือกแล้วไปสู่การปฏิบัติควบคุมให้เกิดผล และบรรลุผลตามเป้าหมาย

จากการนำเสนอของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าลักษณะของแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรมีการวางแผน กำหนดทิศทางที่ชัดเจน การวิเคราะห์ SWOT จากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และความสามารถของบุคลากร ตลอดจนสามารถตอบโจทย์ให้กับองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากร ได้ว่าสิ่งที่ดำเนินการ และวางแผนนั้น คุ่มค่า และตอบสนองความต้องการ ปรับปรุง และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กรได้หรือไม่

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผลได้ ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในองค์กร ได้แก่ นโยบาย กลยุทธ์หลัก วัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น สอดคล้องกับ Yaeger and Sorensen (2009) [11] สรุปได้ว่า ผู้ที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องเข้าใจกลยุทธ์ทางธุรกิจ เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร แผน และนโยบาย ปัญหาของงานและสิ่งที่จะเป็นปัญหาในอนาคต ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการรวบรวม และวิเคราะห์ สำหรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2556) [12] ได้นำเสนอสิ่งที่ต้องวิเคราะห์สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

1.1 วิสัยทัศน์ขององค์กร (vision) หมายถึง ความคาดหวังที่องค์กรต้องการไปถึงในระยะ เวลาที่กำหนด เช่น เป็นผู้นำด้านการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งภูมิภาคเอเชีย เป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่สามารถผลิตบัณฑิตที่มีอัตราการมีงานทำมากที่สุดของประเทศ หรือเป็นผู้ผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพรายใหญ่ที่สุดของประเทศ เป็นต้น

1.2 พันธกิจ (mission) หมายถึง สิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้ไปถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้เช่น การเพิ่มอัตราการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าเป็นสองเท่า มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างเครือข่ายกับองค์กรชั้นนำทั้งในประเทศ และต่างประเทศ การสร้างสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อโฆษณาเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ เป็นต้น

1.3 ค่านิยมร่วม (shared value) หมายถึง สิ่งที่ยอมรับ หรือเชื่อถือร่วมกัน มักเกิดจากการพยายามสร้างขึ้นขององค์กรให้เกิดขึ้นภายในจิตใจ จนถ่ายทอดเป็นพฤติกรรมของพนักงาน และส่วนมากจะเป็นในแง่บวกมากกว่าแง่ลบ เช่น การเชื่อว่าความขยันขันแข็ง ที่มากกว่าจะส่งผลให้ก้าวหน้าในอาชีพได้เร็วกว่า ความอดทนจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ ความซื่อสัตย์ส่งผลดีมากกว่าการมีทรัพย์สินมหาศาล เป็นต้น

1.4 รูปแบบการบริหาร (management style) หมายถึง ลักษณะ หรือวิธีการในการบริหารงาน ของผู้บริหาร เช่น มีการบริหารแบบเน้นชั่วโมงการทำงาน และเน้นผลผลิตหรือมีการบริหารแบบเน้นมนุษยสัมพันธ์หรือการบริหารที่ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นต้น

1.5 โครงสร้างองค์การ (structure) หมายถึง แผนผัง หรือเส้นทางการสื่อสาร และการบังคับบัญชา ซึ่งจะมีส่วนทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว หรือล่าช้าและซ้ำซ้อน โดยทั่วไปอาจจำแนกได้เป็นแบบกว้าง และแบบแนวดิ่ง และอาจแบ่งตามหน้าที่ หรือตามสาขา ซึ่งอาจเป็นในภูมิภาค ในประเทศ และต่างประเทศ

1.6 ขนาดขององค์การ (size) หมายถึง จำนวนของทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดที่สังกัดกับองค์การ โดยทั่วไป หากพนักงานไม่เกิน 50 คน จะจัดว่าเป็นองค์การขนาดเล็ก (small) ถ้า 50-200 คน จัดว่าเป็นองค์การขนาดกลาง (medium) และมากกว่า 200 คน จัดว่าเป็นองค์การขนาดใหญ่ (large)

1.7 การสื่อสาร (communication) คือ ช่องทาง และลักษณะการสื่อสารในองค์การแบบเป็นทางการจะเป็นไปในทางเดียวกันกับโครงสร้างองค์การ แต่หากเป็นแบบไม่เป็นทางการอาจมีหลายรูปแบบ เช่น แบบแนวดิ่ง หรือแนวกว้าง แบบเป็นกลุ่มแบบกระจาย จากบุคคลคนเดียว เป็นต้น อย่างไรก็ตามการสื่อสารที่ดีควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) คือ เป็นการสื่อสารจากผู้สื่อไปยังผู้รับ และสื่อกลับจาก ผู้รับมายังผู้สื่อเพื่อยืนยันความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

1.8 กฎระเบียบ (rule) คือ สิ่งที่พนักงานในองค์การทุกคนต้องปฏิบัติ หากไม่ปฏิบัติถือว่ามีความผิด และอาจต้องมีการตักเตือน หรือบทลงโทษ เช่น เวลาเริ่ม และเวลาสิ้นสุดการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เวลาที่ถือว่ามาสาย จำนวนครั้งที่อนุญาตให้สายได้ต่อเดือน ต่อปี จำนวนวันการลา กิจ ลาพักร้อน รวมถึงกฎระเบียบเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ เป็นต้น

1.9 วัฒนธรรมองค์การ (culture) หมายถึง สิ่งถูกบ่มเพาะมาจากทัศนคติที่คล้ายกัน หรือคล้ายตามกัน จนกลายเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล หรือกลุ่มบุคคล และขยายบริเวณเป็นเกือบทั้งองค์การ หรือทั้งองค์การซึ่งอาจมีทั้งด้านบวก และด้านลบ เช่น ความตรงต่อเวลา ความมีน้ำใจ การเข้าประชุมสายเป็นประจำ ความเห็นแก่ตัว เป็นต้น

1.10 ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ (potential) หมายถึง ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะมีระดับ และความเชี่ยวชาญแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.11 สภาพทางการเงิน และทรัพยากรอื่น ๆ (status) หมายถึง รายรับ รายจ่ายผลกำไร หรือขาดทุนต่อเดือน ต่อปีขององค์การ และหมายรวมถึง เครื่องจักร (machine) เครื่องมืออุปกรณ์ (equipment) วัตถุดิบ หรือวัสดุ (material) ซึ่งรวมทั้งแบบสิ้นเปลือง และแบบคงทน

1.12 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (internal stakeholder) หมายถึง ทุกคนภายในองค์กรที่จะได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบจากการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่จนถึงระดับแรงงาน

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1 สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ (natural environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) เช่น สภาพอากาศ สภาพน้ำสภาพภูมิประเทศ และสภาพแวดล้อมทางชีวภาพ (biological) เช่น มนุษย์สัตว์ต้นไม้พืชผัก เป็นต้น

2.2 สภาพทางการเมือง (politics) หมายถึง สถานการณ์ความแตกต่าง หรือความปรองดองของหน่วยงานทางการเมือง เช่น กระทรวง ทบวง กรม พรรคการเมือง รวมถึงนโยบาย หรือแนวทาง ของประเทศ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

2.3 สภาพเศรษฐกิจ (economy) หมายถึง สถานภาพทางการเงินโดยรวมของประเทศ เช่น อัตราการว่างงาน รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีปริมาณของสินค้าส่งออก หรือนำเข้า จำนวนนักท่องเที่ยว ราคาสินค้า อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา ความมั่นคงของสถาบันทางการเงินในประเทศ เป็นต้น

2.4 สภาพสังคม (social) หมายถึง สถานการณ์ในประเทศทั้งในด้านบวก และด้านลบของสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา และสถาบันศาสนา เช่น ครอบครัวที่อบอุ่นหรือครอบครัวที่แตกแยก สถาบันการศึกษาที่มีมาตรฐานหรือไม่มีมาตรฐาน สถาบันศาสนาที่น่าเชื่อถือ หรือไม่น่าเชื่อถือ เป็นต้น

2.5 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี(technology) หมายถึง การพัฒนาของเครื่องมืออุปกรณ์ รวมถึงเครื่องจักรต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือมุ่งเน้นให้การดำเนินชีวิต มีความสะดวกสบายมากขึ้น

2.6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (external stakeholder) หมายถึง ผู้ที่จะได้รับผลกระทบ หากองค์กรภายใน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีผลกำไร หรือขาดทุน เช่น ลูกค้า ประชาชน ผู้จัดจำหน่าย ผู้จัดหาวัตถุดิบ (supplier) ผู้รับจ้างผลิต คู่แข่ง เป็นต้น

2.7 ทิศทางในอนาคตทั้งใน และต่างประเทศ (trend) หมายถึง แนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งใน และต่างประเทศ เช่น แนวโน้มการใช้ผลิตภัณฑ์เด็กอ่อนในอนาคตทั้งในและต่างประเทศ แนวโน้มการใช้น้ำมันทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

โดยทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรนั้น ควรเฉพาะเจาะจงไปที่ประเด็นซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งทางด้านบวก และด้านลบ และเมื่อได้วิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรคขององค์กรแล้ว จึงนำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการต่อไป

บทสรุป

จากข้อมูลที่ได้นำเสนอมาแล้วข้างต้น โดยเริ่มจากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีที่นำมาใช้สำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์ ลักษณะของแผน ตลอดจนกระบวนการที่องค์กรจะต้องนำมาใช้ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถยืนอยู่สภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของปัจจัยภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์กร ผู้บริหาร วัฒนธรรม เป็นต้น สำหรับปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพสังคม การเมือง เทคโนโลยี เป็น ซึ่งปัจจัยทั้งสองมีส่วนทำให้องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่จะต้องนำเอากลยุทธ์ขององค์กรมาเป็นตัวกำหนดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งตามที่ได้นำเสนอไปนั้น จะมีวิธีการและลักษณะของการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาดังกล่าว และเมื่อกำหนดได้แล้ว ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องนำสิ่งที่ได้กำหนดไว้นั้น มาปฏิบัติให้ได้เช่นกัน เพราะถ้าหากไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้แล้ว ถึงจะกำหนดไว้สวยหรู ก็ไม่สามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาดได้เลย ยังส่งผลให้หน่วยงาน และองค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ และปิดตัวไปในที่สุด

สำหรับทฤษฎี และหลักการที่ได้นำเสนอไว้นั้น ผู้เขียนเชื่อว่า จะสามารถช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้ ทั้งนี้ จะต้องเข้าใจในบริบทขององค์กรของตนเองด้วย จึงจะช่วยให้การดำเนินการเกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากสิ่งที่ผู้เขียนได้นำเสนอนี้ไม่ได้หมายความว่า จะนำไปใช้ได้ทุกองค์กร และทุกองค์กรใช้แล้วอาจจะได้ผลลัพธ์ที่ไม่เหมือนกันก็ได้ ท้ายที่สุดนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญ ดังนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องร่วมมือในการดำเนินการ ไม่ควรมอบหมายให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไปดำเนินการ

บรรณานุกรม

- [1] อารณ ภูวพิทยพันธุ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- [2] ปันรล มาลากุล ณ อยุธยา. (2557). *การพัฒนาองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ*. ค้นเมื่อ 17 มีนาคม 2557, จาก http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CEQQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.suwitcha.com%2FStrategic%2520Planning.doc&ei=FTIbU__XDIs6fiQeiqoHIAg&usg=AFQjCNF2Nf9UPfNoXM0AGPW6a-omZDrLPg&bvm=bv.62578216,d.aGc

- [3] คินารถ คิริจันทพันธ์. (2557). **กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** ค้นหามาเมื่อ 8 มีนาคม 2557, จาก www.uptech.ac.th/research/กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.pdf
- [4] พิษิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- [5] Swanbury R. (1968). **In-service education.** New York: Harper.
- [6] บุญยง ชื่นสุวิมล. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย และประวัติความเป็นมา.** ค้นหามาเมื่อ 1 สิงหาคม 2556, จาก http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CD8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.polsci.chula.ac.th%2Fsumonthip%2Fjournal-hrd.doc&ei=kdcHUs3EH8bhrAfUkYHICQ&usg=AFQjCNFd_gX6RJ29PoPZ2nC4l1LqXlpJA&sig2=Zl__MN7__wAZpiDZChPYE__sw&bvm=bv.50500085,d.bmk
- [7] Swanson, R. A., & Hulton, E. F. (2009). **Foundations of human resource development (Eds.).** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- [8] ศิริภัสสรศักดิ์ วงศ์ทองดี (2556) **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพมหานคร.
- [9] สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด.** กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.ที.เพรส.
- [10] จำเนียร จวงตระกูล. (2553). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- [11] Yaeger, T. F., & Sorensen, P. F. (2009). **Strategic Organization Development: managing change for success.** USA: Information Age Publishing, Inc.
- [12] โชติชวัล พุกิจกาญจน์. (2556). **กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.** ค้นหามาเมื่อ 20 มีนาคม 2557, จาก http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KwaBzIHKd4J:www.ubu.ac.th/ubu_center/files_up/08f2013081416105228.pdf+&cd=3&hl=th&ct=clnk&gl=th