วารสารรามคำแหง ฉบับบัณฑิตวิทยาลัย ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2564
Ramkhamhaeng University Journal: Graduate School Vol. 4 No. 1 January - April 2021
ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

กลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างศักยภาพในการบริหารธุรกิจ

Strategy of Human Resource Development to Improve Potential of Business Management

สุรพัฒน์ มังคะลี[1*], ตวงทอง ลาภเจริญทรัพย์[2] และพัชราภรณ์ พรหมมินทร์[3]
[1,2,3] คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย
[*] ผู้รับผิดชอบบทความ

Surapat Mangkalee[1] Toungtong Lapcharoensap[2], and Phatcharaphon Prommin[3]
Email: thop.mangkalee@gmail.com[1], toungtongm@gmail.com[2]
phatcharaphonprom@gmail.com[3]
[1,2,3] Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Thailand
[*]Corresponding author

Received: February 7, 2021 / Revised: April 2, 2021 / Accepted: April 7, 2021

บทคัดย่อ

จากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์มักมาพร้อมสภาวะการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นในโลกปัจจุบัน ส่งผลให้หลายองค์การต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เมื่อมองภาพรวมทั้งองค์การเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การวางไว้ ล้วนต้องใช้ความร่วมมือของทุกฝ่ายเพื่อไปถึงจุดหมายที่องค์การตั้งไว้ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น องค์การต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ มีการดำเนินอย่างเป็นขั้นตอนและสามารถวัดผลได้เพื่อให้เกิดศักยภาพในการดำเนินงาน บทความนี้จึงเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบ Future-back Approach มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคปัจจุบัน รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานเพื่อสร้างศักยภาพของการบริหารธุรกิจ

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การบริการธุรกิจ, กลยุทธ์

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

Abstract

Changing Globalization comes with the increase competitive, that result to many organizations have to improve operation efficiency to more competitiveness. Therefore, all of organizations need to achieve the goals, that can be success by cooperate of all department. So, the Human Resource Development is important to improve personally have more knowledge, abilities and necessary skill for the operation of the organization. The organization must have past of Human Resource Management that id consistent with the strategy of the organization, there is step of improve the human resource and can be measured to achieve the potential. This paper presents the Future-back Approach strategy for human resource development to keep up now a day and increase efficiency and effectiveness in the operations, that improve the potential of business management.

Keywords: Human Resource Development, Business Management, Strategy

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในสังคมโลกในปัจจุบันทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องหันกลับมาทบทวนตนเอง ซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นเป็นทางเลือกหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญสำหรับองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างความเข็มแข็งภายในองค์การ และหาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการผลิต ล้วนเป็นหนึ่งกลยุทธ์ที่ช่วยให้ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นเมื่อมองภาพรวมทั้งหมดขององค์การเป้าหมายปลายทางซึ่งเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การแล้ว ล้วนต้องใช้ความร่วมมือของทุกฝ่ายเพื่อเดินไปถึงจุดหมาย โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ช่วยเรื่องหาทรัพยากรแรงงาน พัฒนาบุคลากร ในขณะฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ส่งเสริมการขายเพื่อสร้างผลกำไรสูงสุด ควบคู่กับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ฝ่ายการผลิตเน้นสร้างสรรค์ผลผลิตให้มีคุณภาพสูงสุด ตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค ซึ่งทุกฝ่ายล้วนแต่ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพและต้องมีความโดดเด่น การพัฒนาบุคลากรนั้นจึงมีบทบาทความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งปัจจุบันองค์การให้ความสำคัญกับการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Planning Strategic HRD) มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการเป็นผู้นำ รวมทั้งเพื่อการปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม ดังคำกล่าวที่ว่า “องค์การที่อยู่รอดได้ คือ องค์การที่สามารถปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงได้” ดังนั้นองค์การที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องสามารถคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าและปรับตัวได้ก่อน และการที่จะเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศได้ตลอดนั้น องค์การจะต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง ตอบ

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

สนองการเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้” (สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2551) ซึ่งการดำเนินการบริหารองค์การนั้นจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์การที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหลายด้าน ซึ่งเน้นในสภาพแวดล้อมหลัก 4 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ (Salamon, 1987)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) คือ กรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วย ซึ่งการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์การนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรม การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง การออกไปดูงานนอกองค์การ ไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ส่งผลให้องค์การเกิดการพัฒนาและประสบความสำเร็จตามไปด้วยได้ นั่นแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ เพราะมนุษย์ต้องการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันองค์การก็ต้องการเติบโตตลอดเวลาเช่นกัน โดยองค์การจะก้าวไปข้างหน้าได้นั้นแน่นอนว่าผู้ที่มีส่วนผลักดันสำคัญก็คือพนักงานทุกคนนั่นเอง ศักยภาพของพนักงานทุกคนย่อมส่งผลต่อศักยภาพขององค์การ หากพนักงานทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพย่อมทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ดังนั้นการช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้นอยางสม่ำเสมอจึงเป็นภาระกิจหนึ่งที่จำเป็นขององค์การ สำหรับผู้ที่มีส่วนสำคัญตรงจุดนี้ก็คือฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั่นเอง ซึ่งงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นค่อนข้างจะสำคัญกับองค์การอย่างยิ่ง ถ้าขาดความใส่ใจตรงจุดนี้องค์การที่เต็มไปด้วยพนักงานไร้ประสิทธิภาพก็อาจทำให้องค์การหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่พัฒนา ธุรกิจถดถอย และไร้ศักยภาพได้ในที่สุดเช่นกัน

ดังนั้น ยุคปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นภารกิจสำคัญของแทบทุกองค์การไปแล้ว เพราะบุคลากรนั้น คือ หัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำองค์การนั้นมีศักยภาพที่ดีขึ้นได้ ซึ่งหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีดังนี้

1. การประเมินสถานการณ์ตลอดจนความต้องการที่ถูกต้องและแท้จริง (real situations and needs assessments)
2. การออกแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (development programs design)
3. การประเมินผล (valuation)
4. การสรุปและแจ้งผล (conclusion and feedback)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

ในส่วนขององค์การต่าง ๆ เริ่มเล็งเห็นความสำคัญว่า ทรัพยากรบุคคลขององค์การมีส่วนสำคัญอย่าง

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

มากในการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า ดังนั้น องค์การจึงเห็นการใส่ใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเอาจริงเอาจัง ซึ่งหากมนุษย์มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้นแน่นอนว่าองค์การ ตลอดจนโลกใบนี้ก็ล้วนแล้วแต่ได้รับผลประโยชน์ไปพร้อม ๆ กัน หนึ่งในการเคลื่อนไหวที่น่าสนใจนั้นก็ คือ การเกิดองค์การความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills : P21) ซึ่ง P21 นี้เป็นเครือข่ายที่ร่วมมือกันตั้งแต่หน่วยงานรัฐไปจนถึงบริษัทเอกชนของอเมริกาในการร่วมกันพัฒนา “ทักษะแห่งอนาคตใหม่” เพื่อที่จะสร้างบุคคลากรที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 นั่นเอง

ในส่วนของประเทศไทยก็เริ่มหันมาใส่ใจกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเช่นกัน จะเห็นได้ชัดจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งเป็นช่วงเวลาคาบเกี่ยวของการก้าวสู่ศตวรรษใหม่ โดยแผนฯ นี้ได้เริ่มหันมาสนใจกับการพัฒนาทรัพย์กรมนุษย์ในชาติอย่างเป็นจริงเป็นจังไม่แพ้การพัฒนาเศรษฐกิจ มีการระบุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตลอดจนเพิ่มศักยภาพของคนในชาติให้เพิ่มขึ้น ซึ่งนั่นส่งผลให้องค์การต่าง ๆ เริ่มหันมาใส่ใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาประเทศด้วย และยังคงให้ความสำคัญจนถึงปัจจุบัน ซึ่งแนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ก็ยังเป็นสิ่งที่ทั่วโลกให้ความสำคัญอีกด้วย หลายองค์การต่างแข่งกันพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลจนเป็นผลสำเร็จให้เห็นมาแล้วมากมาย และทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนโลกใบนี้นั่นเอง

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในยุคปัจจุบันต้องมีการจัดระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานเดียวเท่านั้น แต่เป็นภารกิจร่วมกันของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การประกอบด้วย (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน สรรหาและคัดเลือก (3) การฝึกอบรมและพัฒนา (4) การบริหารค่าตอบแทน (5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ (6) การย้ายพนักงานและการทดแทน ซึ่งต้องมีการร่วมมือทั้งองค์การ นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบาย และแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับกลางจะรับผิดชอบการสรรหาการพัฒนา และการธำรงรักษาภายใต้กรอบของแผนกลยุทธ์ ส่วนผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะรับผิดชอบในการสนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม (Cherrington, 1995) ภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้ สะท้อนให้เห็นการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะองค์รวมที่เป็นระบบในขณะเดียวกันบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงแรงงานเท่านั้น แต่เป็นทุนทางสังคมและสินทรัพย์ขององค์การที่มีผลต่อการสร้างโอกาสของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ยังเป็นรากฐานสำคัญที่จะปรับองค์การให้สามารถโต้ตอบกับสิ่งท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมั่นใจ ผลที่ตามมาจากการยอมรับแนวคิดใหม่นี้ทำให้ตำแหน่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนชื่อตามไปด้วย เช่น ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมเปลี่ยนเป็นผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น (อุไรพร ชลสิริรุ่งสกุล, 2557) ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่เพียงจำกัดอยู่แต่ชื่อ ยังรวมไปถึงการขยายบทบาทอันเกิดจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและการแข่งขันในโลกธุรกิจยุคไร้พรมแดนของศตวรรษที่ 21 ในปัจจุบันนี้จึงได้มีการใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์กันทั่วไป (DeCenzo, 1993)

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เหมือนกับกิจกรรมอื่น ๆ ที่ต้องอาศัยกระบวนการที่ดีมีเครื่องมือที่เหมาะสมจึงจะเกิดผลสำเร็จ กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอนการดำเนินการหลายขั้นตอน ซึ่ง Gilley and Eggland (1989) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ส่วน คือ การพัฒนาบุคคล (individual development) การพัฒนาสายอาชีพ (career development) และการพัฒนาองค์การ (organization development) องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน จะมีจุดร่วมกันคือ การปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมร่วมกันขององค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน

สำหรับเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542) ก็ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ขั้นตอนคือ ขั้นการประเมินความต้องการ ขั้นการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การกำหนดรูปแบบของการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาและการประเมินผลการดำเนินงาน จากที่กล่าวมาเบื้องต้นอาจกล่าวได้ว่า ขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีลักษณะเดียวกันกับการบริหารงานด้านต่าง ๆ แต่จำเป็นต้องให้มีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้เด่นชัดเพื่อดำเนินการเป็นประการแรก จากนั้น ค่อยเข้าสู่กระบวนการบริหารทั่วไป คือ การวางแผน การดำเนินงานตามแผนและการติดตามประเมินผล

นอกจากนี้ นงลักษณ์ สินสืบผล (2542) ได้อธิบายกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า อาจมีลำดับขั้นตอนดังภาพที่ 1 จากภาพดังกล่าว แสดงได้ว่าองค์การนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เข้ามาเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีการเพิ่มเทคนิควิธีการดำเนินการแตกต่างกัน มีจุดมุ่งหมายของการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลการพัฒนาต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาจะต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ ค้นหาปัญหา และความต้องการในการพัฒนา กำหนดจุดมุ่งหมายที่ต้องการจะก้าวไปถึง คัดเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม คัดเลือกสื่อที่จะใช้ในการพัฒนา รวมทั้ง สร้างหลักสูตรหรือเนื้อหาสาระของการพัฒนา และเตรียมงานเพื่อการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลของการพัฒนา เพื่อการปรับปรุงจัดการพัฒนาบุคคลต่อไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำตามขั้นตอนกระบวนการและทำอย่างต่อเนื่องโดยมีการวางแผนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนา

โดย พะยอม วงศ์สารศรี (อ้างถึงใน บัญชา คงคาหลวง, 2553) ก็มีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันได้เสนอแนวความคิดในกระบวนการ การพัฒนาบุคลากรไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนในการประเมินความต้องการ (needs assessment) เป็นขั้นตอนในการศึกษาว่าจะดำเนินการพัฒนาในเรื่องอะไรบ้าง ใครบ้างที่ต้องการพัฒนา พัฒนาในเรื่องใด พัฒนาเพียงใด ตลอดจนมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการพัฒนาหรือไม่

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การว่า จะพัฒนาบุคลากรไปเพื่ออะไร หรือเป็นขั้นตอนในการกำหนดทิศทางของการพัฒนานั้นเอง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดขอบข่ายในการพัฒนา (content) ซึ่งจะเป็นการกำหนดเนื้อหาหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาหรือควรจะแบ่งขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนในการกำหนดวิธีการในการพัฒนา (methods) ขั้นตอนนี้จะตระหนักถึงการเรียนรู้ของบุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนา รวมถึงการจัดลำดับความยากง่ายของการเรียนรู้ในแต่ละวัน การจัดเวลา อุปกรณ์บรรยากาศต่าง ๆ ตลอดจนคุณสมบัติของวิทยากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา รวมถึงงบประมาณในการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนา (actual program) เป็นขั้นตอนในการดำเนินการตามโครงการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการ

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นตอนการประเมินผล (evaluation) ซึ่งขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่ต้องการดำเนินการทุกครั้งหลังจากการทำกิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาบุคลากร และจุดบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขในการพัฒนาครั้งต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผล (follow-up) ซึ่งจะเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการปฏิบัติภายหลังที่มีการพัฒนาเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการพัฒนาดังกล่าวประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องลงทุนไปหรือไม่

นอกจากนี้ โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ (2556) ได้กล่าวถึง กระบวนการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าควรจะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยแสดงเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ โดยแสดงเป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์การ จากนั้น จึงนำมาสังเคราะห์เป็นแผนกลยุทธ์ขององค์การ และเชื่อมไปสู่การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดเป็นขอบเขต ด้านและระดับของการพัฒนา จากนั้น จึงออกแบบการพัฒนาและประเมินผลก่อนการพัฒนา แล้วดำเนินการการตามแผนที่วางไว้ และเมื่อเสร็จสิ้นจะต้องมีการประเมินผลการพัฒนาทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ในโอกาสต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2551) ที่กล่าวว่าการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเริ่มต้นจากการตอบคำถาม ดังนี้

1. อะไรคือความต้องการขององค์การ เป็นการกำหนดข้อมูลที่สำคัญขององค์การที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายระดับองค์การ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ระดับองค์การ และนโยบายคุณภาพเป็นอย่างไร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถรวบรวมข้อมูลดังกล่าวนี้ ได้จากการเข้าร่วมประชุมระดับบริหาร การประชุมกับผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ

2. สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่องานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) ว่าปัจจัยภายในที่เป็นอยู่ภายในหน่วยงานทรัพยากร

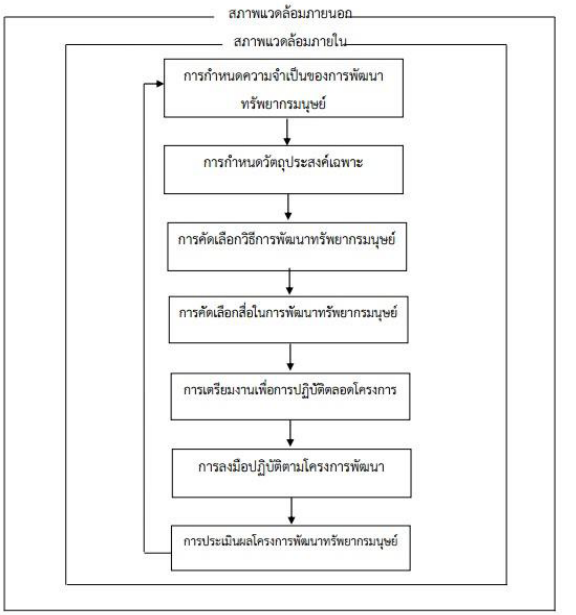
ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

มนุษย์อะไรคือจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม

3. อะไรเป็นสิ่งที่องค์การมีพร้อมแล้ว เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลว่าระบบที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระบบใดบ้างที่องค์การได้ดำเนินการไปแล้ว ระบบงานนั้นเป็นอย่างไร นำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และสามารถช่วยทำให้องค์การ หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่

4. อะไรเป็นสิ่งที่องค์การกำลังดำเนินการเพื่อทำให้ช่องว่างที่เกิดขึ้นลดลง เป็นการวิเคราะห์ว่าระบบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใดบ้างที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองและสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ หัวหน้างาน พนักงาน และระบบงานสามารถทำให้เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ และปัจจัยใดเป็นสาเหตุทำให้การนำระบบงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใดมาใช้ เพื่อช่วยทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ

5. อะไรคือช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์การจะไปให้ถึงกับสิ่งที่องค์การมีอยู่ในปัจจุบัน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถระบุให้ได้ว่าระบบงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใดบ้างที่ถูกนำมาใช้แต่ยังไม่สามารถทำให้เป้าหมายองค์การที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ องค์การควรนำระบบงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใดมาใช้ เพื่อช่วยทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ



ภาพ 1 แสดงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา. จาก *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมฯ,* โดย นงลักษณ์ สินสืบผล, 2542, กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏธนบุรี.

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

ตาราง 1 *การวัดผล Competency Based HRD Operation*

ระดับการวัด	ข้อมูลที่ต้องจัดเตรียม	การนำข้อมูลไปใช้
Level 1 Reaction	โปรแกรม ผู้อำนวยความสะดวกของโปรแกรม	ประเมินว่าผู้ร่วมโครงการพัฒนามีความพึงพอใจต่อโปรแกรมหรือไม่
Level 2 Learning	ผู้ร่วมโครงการและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เลือกใช้ทำให้เกิดการเรียนรู้เพียงใด	เป็นการประเมินความรู้ ทักษะทัศนคติที่ได้รับผลจากโครงการ
Level 3 Behavior	ผู้ร่วมโครงการสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้	เป็นการประเมินการประยุกต์ใช้ความรู้การเกิดทักษะและการปรับเปลี่ยนทัศนคติ
Level 4 Result	โปรแกรมได้ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จขององค์การอย่างไร	การวัดดังกล่าวเป็นการวัดประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระดับองค์การเช่น ทำให้ใช้เวลาลดลงคุณภาพสูงขึ้นผลิตผลมากขึ้นเป็นต้น
Level 5		
Level 5.1 Intaglio Benefit	มุ่งไปที่คุณค่าที่เกิดขึ้นที่ไม่ใช่ตัวเงิน	เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากโปรแกรม แต่ไม่สามารถแปลงเป็นเงินได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ได้
Level 5.2 Return Investment	มุ่งที่ผลลัพธ์ที่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้	ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์การที่เป็นผลจากโปรแกรมพัฒนา จะถูกแปลงเป็นเงินและหาสัดส่วนด้วยต้นทุนที่ถูกใช้ไปกลายเป็น ROI

ที่มา. ประยุกต์จาก Phillips & Store (2002) และ Delahaye (2002); *การออกแบบระบบและการวัดผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานความสามารถ (ตอนที่ 3),* โดย เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2561, ค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2564, จาก https://www.gotoknow.org/posts/233309

การวัดผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การแล้ว จำเป็นต้องมีการวัดผลกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการวัดผลว่ากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสามารถตอบสนองกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การได้หรือไม่ โดยทั่วไประดับการวัดผลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2549) ได้แก่

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

ระดับที่ 1 ประสิทธิภาพของงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD efficiency) เป็นการวัดการบริหารงานของหน่วนงานที่รับผิดชอบด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น จัดอบรมได้ตามแผนหรือไม่ บริหารงานให้อยู่ในงบประมาณหรือไม่ ผู้เข้ารับการอบรมพึงพอใจหรือไม่ มีอะไรขาดตกบกพร่องในระหว่างการจัดฝึกอบรมหรือไม่ มีผู้เข้าอบรมครบตามที่กำหนดไว้หรือไม่ วิทยากรมีคุณภาพหรือไม่ เป็นต้น

ระดับที่ 2 ประสิทธิผลของงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD effectiveness) เป็นการวัดว่าจากที่ได้จัดอบรมหรือพัฒนาไปแล้ว บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ดีขึ้นหรือเปล่า เช่น มีความรู้ (knowledge) เพิ่มขึ้นหรือไม่ มีทักษะ (skills) สูงขึ้นหรือไม่ พฤติกรรม (behavior) เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ทัศนคติ (attitude) ดีขึ้นหรือไม่

ระดับที่ 3 ผลกระทบต่อองค์การ (business impacts) เป็นมิติของการวัดที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่หาคำตอบให้องค์การ ว่าการพัฒนาและฝึกอบรมไปแล้วองค์การได้อะไรบ้าง ผลงานในระดับนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และเป็นการตอบโจทย์ถึงการเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์การหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ก่อนและหลังทำโครงการ ยอดขายของพนักงานขายต่อคนเพิ่มขึ้น ผลผลิตต่อคนเพิ่มขึ้น และมีส่วนไหนบ้างที่เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง และการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างภายในองค์การที่เกิดจากงานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลฐานบนความสามารถ

การที่องค์การนำระบบสมรรถนะ (competency) มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นับได้ว่าเป็นการตัดสินใจปรับฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญในระดับกลยุทธ์องค์การ ดังนั้นเมื่อได้รับดำเนินการแล้ว จำเป็นต้องมีการวัดและการประเมินผลซึ่งควรทำให้ครบทั้ง 3 ระดับ คือ

1. ระดับ HRD Functional Measurement เป็นการวัดและประเมินผลงานในภาพรวม ในระดับส่วนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องเน้นด้านต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนั้น เมื่อองค์ได้นำระบบสมรรถนะ (competency) มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงมีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลและติดตามวัดผลด้วยอัตราส่วน (ratio) ที่เป็นตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่พัฒนาขึ้น เพื่อใช้วัดและเปรียบเทียบก่อนและหลังใช้ระบบนี้ ตัวชี้วัดดังกล่าว เช่น ความพึงพอใจต่องานด้านการฝึกอบรม จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมพัฒนาที่สามารถจัดบริการได้ต่อปี ช่องว่างของทักษะ (skill gap) ที่ลดลง

2. ระดับ HRD Operation Measurement การวัดและประเมินผลในระดับนี้เป็นการวัดผลตอบแทนหรือผลที่จะได้รับโดยตรง จากกิจกรรมงาน โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด ดังนั้น การวัดและประเมินผลระดับนี้สามารถประยุกต์ใช้การวัดผลการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางของ Donald Kirkpatrick ได้ โดย Donald Kirkpatrick ได้เสนอการวัดผลของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็น 4 ระดับการวัด คือ

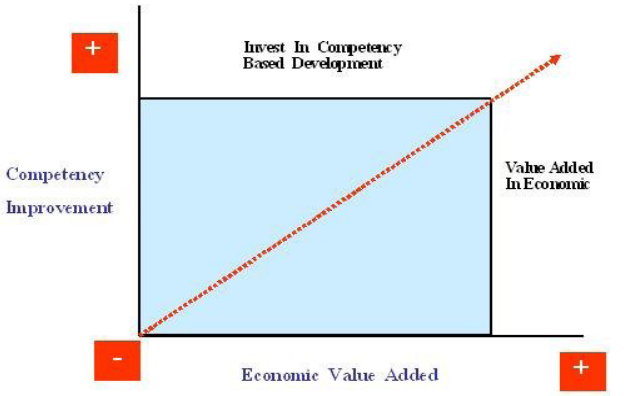
- ระดับการตอบสนอง (reaction) ซึ่งเป็นการวัดความพึงพอใจหรือทัศนคติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

- ระดับการเรียนรู้ (learning) เป็นการวัดการเรียนรู้ทักษะหรือทัศนคติที่ได้รับจากโปรแกรม
- ระดับพฤติกรรม (behavior) เป็นการติดตามผลการปรับใช้ความรู้ทักษะหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหลังผ่านโปรแกรม
- ระดับผลลัพธ์ (result) เป็นการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากโปรแกรมต่อองค์การหรือหน่วยงาน

อย่างไรก็ตามการที่ระบบสมรรถนะ (competency) ถูกใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการเล็งเห็นความจำเป็นของทรัพยากรบุคคลในฐาน Intangible Assent ที่จะเป็นตัวผลักดันให้องค์การได้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็น Tangible Assent การวัดผลจึงควรเพิ่มเป็นระดับที่ 5 โดยให้ครอบคลุมการวัดผลตอบแทนที่เป็น Intangible Benefits เช่น ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้ามีมากขึ้น ทำให้บริษัทได้รับการยอมรับจากสังคมชนชั้นสูงขึ้น และควรวัดผลในแง่ผลตอบแทนทางการเงินในการลงทุนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (return on investment) ในโครงการนั้น ๆ ด้วย ดังนั้นการวัดผล Competency Based HRD Operation จึงสามารถทำได้ดังตารางที่ 1

3. ระดับ HRD Competency Based Strategy การที่องค์การเลือกใช้ระบบสมรรถนะ (competency) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญ โดยคาดหวังว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมส่งต่อความสำเร็จขององค์การที่วัดผลได้ด้วยมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (economic value added) ดังนั้นการที่องค์การเพิ่มพูนระบบสมรรถนะ (competency) ให้กับบุคลากรย่อมมีความสัมพันธ์กับมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ที่องค์การได้รับซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 2

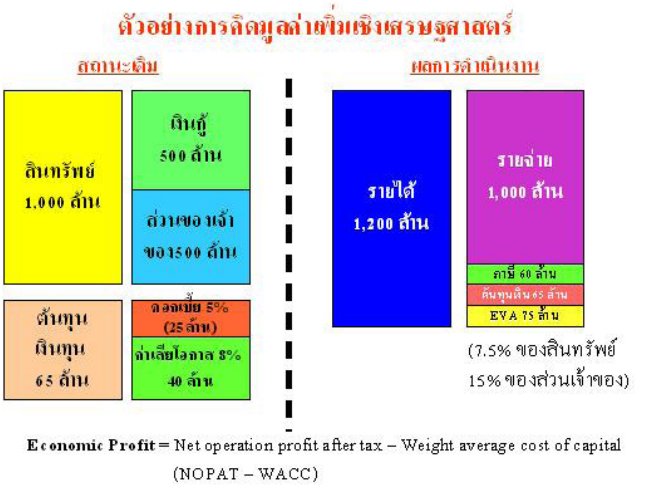


ภาพ 2 Competency & Economic Value Added

ที่มา. ประยุกต์จาก Butterin (1998); *การออกแบบระบบและการวัดผล การพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานความสามารถ (ตอนที่ 3),* โดย เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2561, ค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2564, จาก https://www.gotoknow.org/posts/233309

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

จากภาพข้างต้น เมื่อองค์การใดเลือกใช้ระบบสมรรถนะ (competency) มาพัฒนาทรัพยากรบุคคลย่อมทำให้พนักงานโดยรวมถูกยกระดับสมรรถนะมากขึ้น ดังนั้น หากมีฐานคติเดิมว่าทรัพยากรบุคคลมีอิทธิพลสำคัญต่อผลสำเร็จขององค์การ จึงควรวัดผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์โดยการที่เลือกใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์เป็นตัวชี้วัด เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดด้านการเงินมีความสำคัญที่สะท้อนผลสุดท้ายจากการบริหารที่เกิดประสิทธิภาพ ในการใช้และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ ทั้งในรูป Tangible & Intangible Asset ในระยะยาวและสามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกองค์การ ซึ่งสามารถแสดงด้วยได้ดังภาพที่ 3 เห็นว่าหากบริษัทมีสินทรัพย์เพิ่มขึ้น จากการที่องค์การใช้ระบบสมรรถนะ (competency) ในการบริหารทรัพยากรบุคคลจะสามารถหาความสัมพันธ์ของอัตราการเพิ่มขึ้นของ EVA กับอัตราเพิ่มขึ้นของ competency improvement เป็นดัชนีวัดผล ระดับ HRD Competency Based Strategy ได้



ภาพ 3 แสดงวิธีการคำนวณมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ขององค์การ

ที่มา. จากการออกแบบระบบและการวัดผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานความสามารถ (ตอนที่ 3), โดย เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2561, ค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2564, จาก https://www.gotoknow.org/posts/233309

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

ในยุคที่มีการแข่งขันเพื่อให้องค์การของตนเองได้อยู่รอด และการอยู่รอดนั้นต้องการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์การผ่านวิกฤติไปได้ ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองและปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในปัจจุบันจึงต้องนำเอา “กลยุทธ์” (strategy) มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เพราะ “กลยุทธ์” จะเป็นแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในระยะยาว เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

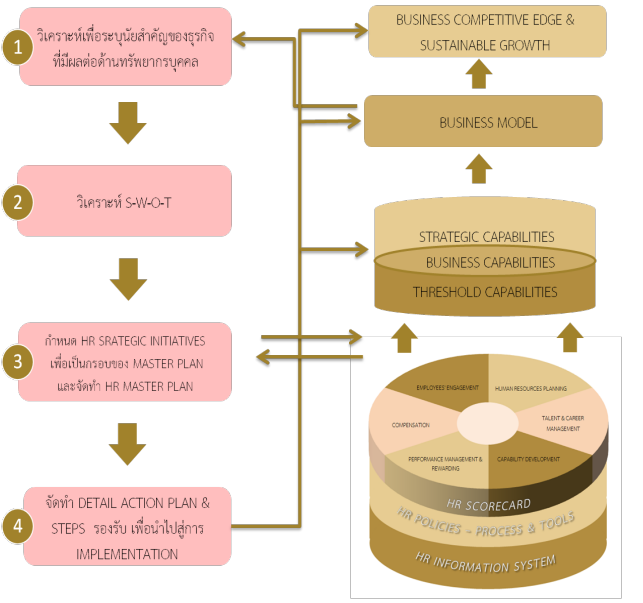
และเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเสาวรัตน์ บุญวงศ์ และศุภวัฒนากร วงศ์ธนวสุ (2556) สอดคล้องกับความเห็นของ Hussey (1985) และ Leicester (1988) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ขององค์การและการพัฒนาพนักงานต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างคุณภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความสำเร็จขององค์การ ที่ผ่านจาก 3 ขั้นตอน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของพนักงาน และการฝึกอบรม

จะเห็นได้ว่า ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นระบบที่ใหญ่ ซึ่งผู้บริหารต้องวางแผนว่าแต่ละปีจะเน้นการดำเนินการเรื่องใด จำเป็นต้องวางแผนทั้งระยะยาวและระยะสั้น จัดลำดับความสำคัญในประเด็นของการพัฒนา โดยต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์เป็นไปอย่างถูกต้อง และที่สำคัญกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การ (ชัยนันท์ แสงสุริธรรม, 2552) ทั้งนี้ โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ (2556) ได้กล่าวว่า ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การ องค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยในการกำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา รวมทั้งต้องสอบทานว่ากลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์การหรือไม่ ซึ่งการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ต้องเกิดจากการวิเคราะห์องค์การโดยรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในรวมทั้งในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาถึงประเด็นวิกฤติและปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์องค์การอย่างรอบด้านก่อนการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การต่อไป โดยกิจกรรมดังกล่าวจะเป็นกิจกรรมที่อยู่ในขอบข่ายของของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ด้าน คือ การพัฒนาระดับบุคคล การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินผลเพื่อเป็นการปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

ปัจจุบันนอกจากการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วยังมีแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวคิด Future-back Approach เข้าร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างเช่น ธนาคารออมสินได้จัดทำแผนแม่บทด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการสนับสนุนและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคารตามแผนวิสาหกิจ และเพื่อให้มั่นใจว่าแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลจะสามารถตอบสนองต่อทิศทาง ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของธนาคารที่มีการทบทวนทุกปี การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เพื่อค้นหาประเด็นที่เป็นนัยยะสำคัญด้านทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งครอบคลุมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) การจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากร

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

บุคคลของธนาคารออมสินใช้ 2 กรอบแนวคิดหลักด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ประกอบกัน คือ แนวคิดการทำกลยุทธ์แบบ Future-back Approach โดยวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นนัยยะสำคัญต่อการดำเนินงานของการจัดการทรัพยากรบุคคลมากำหนดเป้าหมายในอนาคตทางด้านทรัพยากรบุคคลที่ต้องดำเนินการ และการทำกลยุทธ์แบบ Strategic Planning โดยนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์ในการจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล เช่น นโยบายของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กรอบทิศทางการดำเนินงานของธนาคาร การจัดการความเสี่ยง ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่านิยมองค์การ ความสามารถหลักและความท้าทายขององค์การ ข้อมูลของพนักงาน ความพึงพอใจ/ความผูกพันของลูกค้าและพนักงาน การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปีที่ผ่านมา ระบบการประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ แล้วนำปัจจัยมาดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อร่างประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีขั้นตอนการจัดทำ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อระบุนัยสำคัญของธุรกิจที่มีผลต่อด้านทรัพยากรบุคคล ในรูปแบบของ Future-back Approach การจัดทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis การกำหนด HR Strategic Initiatives เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนแม่บท และการจัดทำแผนแม่บทด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการจัดทำแผนปฏิบัติการและขั้นตอนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (ธนาคารออมสิน, 2558) ดังภาพที่ 4



ภาพ 4 ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารออมสิน

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

ทั้งนี้ แนวคิดการทำกลยุทธ์แบบ Future-back Approach เป็นการวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นนัยยะสำคัญต่อการดำเนินงานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากำหนดเป้าหมายในอนาคตทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการ ซึ่งต้องวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (strategic challenge) และความสามารถพิเศษ (core competency) เพื่อหานัยยะสำคัญที่ส่งผลต่อธุรกิจและบทบาทของการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วน การทำกลยุทธ์แบบ Strategic Planning เป็นการนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาวิเคราะห์ในการจัดทำกลยุทธ์แบบ SWOT Analysis ดังนั้น หากองค์การนำแนวคิดการทำกลยุทธ์แบบ Future-back Approach มาปรับใช้ จะทำให้องค์การสามารถวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาวและแยกออกมาเป็นแผนระยะสั้น ทุก 1-2 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์ในระยะสั้นนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องต่อการทำงานในทุกภาพส่วน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นเพื่อให้องค์การมีศักยภาพที่โดนเด่นและมีความสามารถในการแข่งขันอยู่สมอ จึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว และมีการปรับแผนกลยุทธ์ในระยะสั้นอยู่เสมอ รวมทั้งต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องสรรหาทรัพยากรแรงงานอย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมทั้งต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ส่งเสริมการขายเพื่อสร้างผลกำไรสูงสุด ควบคู่กับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ โดยจะต้องมีการทำการตลาดให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างตรงจุด ซึ่งในการทำการตลาดที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ หรือแต่ละกลุ่มเป้าหมาย จะต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถทางการตลาดสมัยใหม่ ส่วนฝ่ายการผลิต เน้นการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีผลผลิตให้มีคุณภาพสูงสุด สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค โดยในด้านการผลิต หากองค์การสามารถควบคุมกระบวนการผลิตได้อย่างดี และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะส่งผลต่อต้นทุนที่ลดลงของบริษัทได้ ซึ่งในการที่องค์การจะสามารถเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนในการดำเนินงานได้นั้น จะต้องมีบุคลากรฝ่ายผลิตที่มีทักษะที่สอดคล้องกับงานอยู่เสมอ ดังนั้น การนำแนวคิดการทำกลยุทธ์แบบ Future-back Approach มาปรับใช้ร่วมกับการทำกลยุทธ์แบบ Strategic Planning จะส่งให้องค์การมีศักยภาพในการบริหารจัดการและมีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น

อภิปรายผล

อนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนซึ่งมีประเด็นที่อาจจะก่อผลกระทบมากมายต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ Lyle Yorks ได้นำเสนอความคิดของ Chermack และคณะ (2001) ว่าบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มีการเรียนรู้ทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งต้องพยายามนำปัจจัยขั้นพื้นฐานในการดำรงอยู่ในองค์การมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับกาลเวลาและเรียบง่าย ทั้งนี้ โลกได้

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

เปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวอย่างรุนแรงและรวดเร็ว องค์การจะต้องปรับตัวเองให้สอดคล้องเหมาะสมเพื่อให้กิจการของตนดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นตัวขับเคลื่อนอย่างสำคัญ โดยอาศัยความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นตัวเร่งที่มีพลวัตร ซึ่งแนวโน้มในอนาคตการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่งจนไม่สามารถจะกำหนดหรือบอกว่าอะไร คือ แบบอย่างที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด ซึ่งแต่ละองค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปตามสภาพองค์ประกอบของแต่ละองค์การ ไม่ว่าจะเป็น คน เทคโนโลยี และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ โดยที่ปัจจัยความสำเร็จในการเชื่อมโยงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่การพัฒนาองค์การ ต้องประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร การร่วมกันสร้างจิตสำนึกและสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนาอย่างจริงจัง การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา การยกระดับทักษะทางด้านปฏิบัติการและทางด้านการบริหาร การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ การติดตามผลและประเมินผลอย่างเป็นระบบ อันประกอบด้วยการประเมินความพึงพอใจ การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ทางธุรกิจ และการสร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ (เบญจวรรณ บุญใจเพ็ชร, ม.ป.ป.)

ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เป็นการพัฒนาแบบบูรณาการ (integration development) ก่อนที่องค์การจะกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อช่วยลดความเสี่ยงให้กับองค์การโดยกลยุทธ์การพัฒนาต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจเรื่องราวของธุรกิจในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การรูปแบบใหม่ และวัดผลสำเร็จเชิงกลยุทธ์ รวมทั้ง ต้องเข้าใจมิติการบริหารและพัฒนาคนที่ครอบคลุมทั้งเรื่องการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ ยังต้องเข้าใจถึงระดับของการพัฒนาองค์การในรูปแบบใหม่ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การ บนพื้นฐานการแข่งขันหลากหลายรูปแบบ จึงจะทำให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าและเป็นประโยชน์แก่องค์การอย่างแท้จริง

ดังนั้น องค์การจึงควรมีการนำแนวคิดการทำกลยุทธ์แบบ Future-back Approach มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในการจัดการทรัพยากรบุคคลมากำหนดเป้าหมายในอนาคตทางด้านทรัพยากรบุคคล โดยต้องวิเคราะห์ทั้งความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (strategic challenge) และความสามารถพิเศษ (core competency) จากนั้นการทำกลยุทธ์แบบ Strategic Planning โดยนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว และการปรับแผนกลยุทธ์ในระยะสั้นอยู่เสมอเพื่อให้องค์การมีศักยภาพที่โดนเด่นและมีความสามารถในการแข่งขันอยู่สมอ

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ภาควิชาสังคมศาสตร์.

ชัยนันท์ แสงสุริธรรม. (2552). HRD strategy: เชื่อมโยงงานพัฒนาบุคลากรสู่การพัฒนาองค์การ. *จดหมายข่าวรายเดือน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 10*(117). ค้นเมื่อ 4 มกราคม 2564, จาก www2.ftpi.or.th/th/knwinf_pcornerdetailDotnet.php?pdtlid=831

โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์. (2556). กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 4*(1). ค้นเมื่อ 4 มกราคม 2564, จาก http://www.ubu.ac.th/web/files_up/08f2014060909083290.pdf

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2006). *แนวทางการบริหาร HRD เชิงกลยุทธ์.* ค้นเมื่อ 4 มกราคม 2564, จาก http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=272

นงลักษณ์ สินสืบผล. (2542). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม.* กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏธนบุรี.

บัญชา คงคาหลวง. (2553). *การพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลบางแพ อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี.* รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เบญจวรรณ บุญใจเพ็ชร. (ม.ป.ป.). *HRD นำความยั่งยืนสู่องค์กร.* ค้นเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2563, จาก http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/hr/20091112/85992/HRD-นำความยั่งยืนสู่องค์การ.html

พะยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์.

เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2561). *การออกแบบระบบและการวัดผล การพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานความสามารถ (ตอนที่ 3).* ค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2564, จาก https://www.gotoknow.org/posts/233309

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2551). *องค์ความรู้เรื่องการ พัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD).* กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

เสาวรัตน์ บุญวงศ์ และศุภวัฒนากร วงศ์ธนวสุ. (2556, พฤษภาคม). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหรียง อำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา.* บทความวิจัยเสนอในการประชุมหาดใหญ่วิชาการ ครั้งที่ 4, ณ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ อ. หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา.

อุไรพร ชลสิริรุ่งสกุล. (2557). *อนาคตบริหารคน กลางศตวรรษที่ 21.* ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2564, จาก http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/560200

Chermack, T., Lynham, S., & Ruona, W. (2001). *A review of scenario planning literature. Futures Research Quarterly, 17*(2), 7-31.

Cherrington, D. J. (1995). *The management of human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ISSN 2651-1673 (Print) ISSN 2672-9210 (Online)

DeCenzo, D. A. (1993). *Human resource management: Concepts and practices* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.

Gilley, J. W., & Eggland, S. A. (1989). *Principles of human resource development.* Cambridge, MA: Perseus Books.

Hussey, D. E. (1985). Implementing corporate strategy and change: Using management education and training. *Long Range Planning, 18*(5), 23-37.

Leicester, C. (1988). Employee development strategies: The basic analysis. *Future Employment Issues.*

Salamon, L. M. (1987). Partners in public service: The scope and theory of government nonprofit relations. In W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 99-117). New Haven: Yale University Press.