



รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ยุค 4.0

ร.ต.อ.ดร.วิษณุ กฤตเลิศชาย
มหาวิทยาลัยมจร ประเทศอินเดีย

Received January 5, 2022, Revised February 2, 2022, Accepted March 7, 2022

บทคัดย่อ

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในยุคปัจจุบันเป็นสิ่งที่ประจักษ์ชัดได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญอันจะนำพาองค์การไปสู่การบรรลุซึ่งระสิทธิผลองค์การได้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ยั่งยืนยังต้องคำนึงถึงการสร้างความสมดุลใน 3 มิติ ได้แก่ 1) สังคม 2) เศรษฐกิจ 3) สิ่งแวดล้อม คือการพัฒนาคน และสังคมให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล โดยพัฒนา บุคลากรให้มีผลิตภาพสูงขึ้น ปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล มีจิตสำนึก และวิถีชีวิตที่เกื้อกูลต่อธรรมชาติมีสิทธิ โอกาสที่จะได้รับการจัดสรรทรัพยากร ผลประโยชน์จากการพัฒนา คุ้มครองอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม พึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคง มีระบบการจัดการทางสังคมที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรบุคคล, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น





Human resource development model of local government organizations: 4.0 era

Pol.Capt.Dr.Wisanu Krittaleardchai
Magadh University, Bodh Gaya, Bihar, India

Abstract

The human resource development model affects the overall effectiveness of the organization. Human resource development affects organizational effectiveness. In modern times, it is evident that Human resource development is important. And necessary for local government organizations the administrators of local government organizations should give importance to leading the organization towards achieving organizational effectiveness in sustainable human resource development. It also takes into account the creation of balance in 3 dimensions: 1) society 2) economy 3) Environment is human development and society in connection with the development of natural resource economics and the environment in balance by developing personnel to have higher productivity Adapt and be aware of changes in the digital age, have conscience and a way of life that supports nature. Opportunity to be allocated resources development benefits comprehensive and fair protection, stable self-reliance there is a social management system that creates participation from all parties.

Keywords: Human Resources Development, Local Administrative Organizations





บทนำ

ยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่โลกและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก ในขณะเดียวกันโลกทั้งโลกต่างก็เชื่อมต่อกันได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ประชากรแต่ละประเทศต่างกลายเป็นประชากรโลกที่แทบจะรับรู้เรื่องราวต่างๆ ตลอดจนมีพฤติกรรมคล้ายกัน แล้วมนุษย์นี้แหละคือบุคคลากรสำคัญในการขับเคลื่อนโลกใบนี้ ในส่วนขององค์กรต่างๆ ก็เช่นกัน เริ่มเล็งเห็นความสำคัญว่าทรัพยากรบุคคลของตนนี้แหละที่มีส่วนสำคัญอย่างมากในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า ดังนั้นเราจึงเห็นการใส่ใจบริหารทรัพยากรมนุษย์กันอย่างเอาใจจริงเอาใจ ซึ่งหากมนุษย์มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้นแน่นอนว่าองค์กรตลอดจนโลกใบนี้ก็ล้วนแล้วแต่ได้รับผลประโยชน์ไปพร้อมๆ กัน หนึ่งใน การเคลื่อนไหวที่น่าสนใจนั้นก็คือการเกิดองค์การความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills : P21) ซึ่ง P21 นี้เป็นเครือข่ายที่ร่วมมือกันตั้งแต่หน่วยงานรัฐไปจนถึงบริษัทเอกชนของอเมริกาในการร่วมกันพัฒนา “ทักษะแห่งอนาคตใหม่” เพื่อที่จะสร้างบุคคลากรที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 นั้นเอง เมืองไทยเองก็เริ่มหันมาใส่ใจกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเช่นกัน จะเห็นได้ชัดจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ซึ่งเป็นช่วงเวลาคาบเกี่ยวของการก้าวสู่ศตวรรษใหม่ โดยแผนฯ นี้ได้เริ่มหันมาสนใจกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชาติอย่างเป็นจริงเป็นจังไม่แพ้การพัฒนาเศรษฐกิจ มีการระบุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตลอดจนเพิ่มศักยภาพของคนในชาติให้เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต่างก็เริ่มหันมาใส่ใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาประเทศด้วย และยังคงให้ความสำคัญกันเรื่อยมาจนถึงทุกวันนี้ ซึ่งเทรนด์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ก็ยังเป็นสิ่งที่ทั่วโลกให้ความสำคัญไม่แพ้กันอีกด้วย หลายองค์กรต่างแข่งขันพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลของตนจนเป็นผลสำเร็จให้เห็นมาแล้วมากมาย และทรัพยากรมนุษย์นี้แหละคือปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนโลกใบนี้นั่นเอง

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มนุษย์ต้องการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องการเติบโตตลอดเวลาเช่นกัน องค์กรจะก้าวไปข้างหน้าได้นั้นแน่นอนว่าผู้ที่มีส่วนผลักดันสำคัญก็คือพนักงานทุกคนนั่นเอง ศักยภาพทุกคนย่อมส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร หากพนักงานทุกคนทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพย่อมทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ดังนั้นการช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอจึงเป็นภารกิจหนึ่งที่จำเป็นขององค์กร และผู้ที่มีส่วนสำคัญมากๆ ตรงจุดนี้ก็คือฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั่นเอง ซึ่งงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) นั้นค่อนข้างจะสำคัญกับองค์กรอย่างยิ่ง ถ้าขาดความใส่ใจตรงจุดนี้ องค์กรที่เต็มไปด้วยพนักงานไร้ประสิทธิภาพ ก็อาจทำให้องค์กรหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่พัฒนา ธุรกิจถดถอย และไร้ศักยภาพได้ในที่สุดเช่นกัน

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ต้องการให้พนักงานในองค์กรพัฒนาฝีมือ, ทักษะการทำงาน, ตลอดจนมีองค์ความรู้ต่างๆ ที่ดีขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับการทำงานให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



2. เพื่ออุดรอยรั่วของข้อบกพร่องต่างๆ ที่ทำให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาด ตลอดจนแก้ไข ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น

3. เพื่อให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ให้ทุกคนรู้สึกถึงการดูแลขององค์กร ส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพตลอดจนความสามารถให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ สร้างความก้าวหน้าให้เป็นรูปธรรม

4. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการใช้วัดผลพนักงาน ประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนคาดการณ์ศักยภาพขององค์กร

5. เพื่อใช้วางแผนงาน วางแผนธุรกิจ ตลอดจนวางทิศทางขององค์กรในอนาคตได้

6. เพื่อให้พนักงานมีความรักดีกับองค์กร ทั้งยังเป็นการรักษาพนักงานไว้ให้ต้องการร่วมงาน กับองค์กรในระยะยาวด้วย

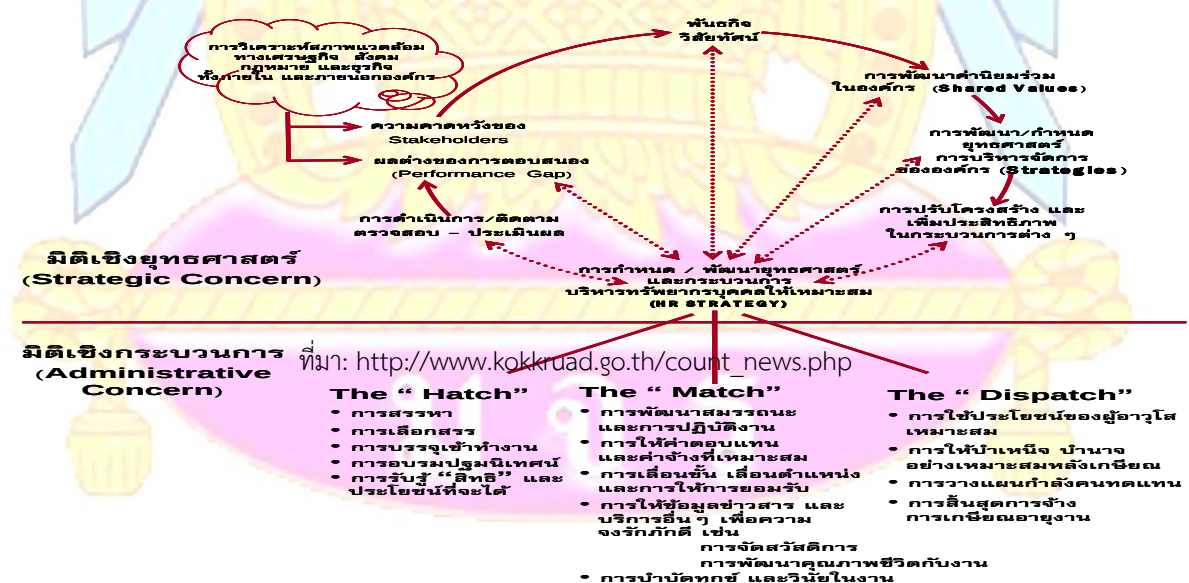
7. เพื่อให้ทุกคนตั้งแต่พนักงาน, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR), ฝ่ายบริหาร, ตลอดจนองค์กรเห็น ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น กรอบความคิดเพื่อการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อความสัมพันธ์ของ ยุทธศาสตร์องค์กรจึงถูกกำหนด ใน 2 มิติ คือ

- (1) มิติเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และ
- (2) มิติกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล

Mission-Vision-Strategy Management ภายหลังการปฏิรูป พ.ศ. 2545 ทุกส่วน ราชการ ทั้งระดับกระทรวง ระดับกรม และจังหวัด ต่างก็มีวิธีการกำหนด พัฒนา พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ อย่างเป็นระบบ และมีการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สุวิสัยทัศน์ ที่ต้องการกระบวนการบริหารโดยยึด พันธกิจ - วิสัยทัศน์ - ยุทธศาสตร์ มีจุดมุ่งหมายสุดท้าย เพื่อการ ตอบสนองความต้องการของบุคคลต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์กร (Stakeholders) ดังนั้น การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่การปฏิบัติให้ผลตอบสนองได้อย่างมี ประสิทธิภาพ จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

รูปแบบ และกรอบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Diagnostic Model of Strategic HRM)





ตามแผนภูมิได้สะท้อนถึงกิจกรรมหลักๆ ในกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่ยึดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แต่ขณะเดียวกันก็ได้ชี้ให้เห็นด้วยว่า กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีส่วนสัมพันธ์ทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อความสัมฤทธิ์ผลของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ลูกศรที่มีลักษณะแตกต่างได้เชื่อมโยงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังกิจกรรมหลักอื่นๆ ในกระบวนการ ซึ่งเป็นการกำหนดหลัก และกระบวนการทัศน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

มิติเชิงกระบวนการบริหารจัดการ (Administrative Concern) กิจกรรมหลักในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถกำหนดเป็น 3 กิจกรรมหลักที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้ (Weiss, 1999)

กิจกรรมหลัก 1: การเปิดประตูรับบุคคลเข้าสู่องค์กร

(The “Hatch” Processes) ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

(ก) การสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร (Recruitment and Selection)

(ข) การบรรจุ แต่งตั้ง และการปฐมนิเทศ ให้มีความพร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กร (Appointment and Orientation) เป็นต้น

กิจกรรมหลัก 2: การประสานทรัพยากรบุคคลเข้ากับองค์กร

(The “Match Processes) ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

(ก) การพัฒนาการทำงานของทรัพยากรบุคคล (Performance Development)

(ข) การจัดระบบ และการให้ค่าตอบแทน (Compensation)

(ค) การให้การสนับสนุน และการจูงใจ (Promotion and Recognition)

(ง) การเสริมสร้างความเข้าใจ และคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคล (Employee Services and Work Life Balance) และ

(จ) การเสริมสร้างวินัย และการอุทธรณ์ร้องทุกข์ (Grievance and Discipline) เป็นต้น

กิจกรรมหลัก 3: การเปลี่ยนถ่ายกำลังคน หรือการเกษียณอายุ

(The “Dispatch Processes) ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

(ก) การเตรียมการเพื่อการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีก่อนการเกษียณอายุ (Retention and Retirement)

(ข) การสรรหาบุคคลใหม่มาทดแทน (Work Force Planning)

(ค) การสิ้นสุดการทำงานโดยให้มีบำเหน็จ บำนาญเหมาะสม (Termination with Dignity and Recognition)

การมองการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 2 มิติ (มิติเชิงยุทธศาสตร์ และมิติเชิงกระบวนการบริหาร) ได้นำมาสู่ข้อเสนอรูปแบบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ชัดเจนขึ้น

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์



กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ผลักดันให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ต้องมองบทบาทตนเองเลยออกไปจากกรอบความคิดเดิมไปสู่บทบาท และกระบวนการทัศน์ใหม่ ที่จะต้องเสริมสร้างคุณค่าของความสามารถ (Capability) ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) และความเจริญที่มั่นคง และยั่งยืน (Sustainability) ให้กับทรัพยากรบุคคล และให้กับองค์กร ผู้บริหาร HR จะต้องมองบทบาทตนเองในฐานะเป็นผู้บริหารคนหนึ่งในทีมงานของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเรียกว่า เป็น “ผู้มีหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร”(Strategic Partner) แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้วย (เป็น HR Professional) เหมือนกับผู้บริหารงานด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์กร เช่น ผู้บริหารการเงิน ผู้บริหารด้านเทคนิคต่างๆ – Operational Manager ผู้บริหารด้านกฎหมาย ผู้บริหารด้านการวางแผนธุรกิจ และผู้บริหารด้านสารสนเทศ เป็นต้น

บทบาทของผู้บริหารด้าน HR เชิงยุทธศาสตร์ต่อความสัมฤทธิ์ผล และความยั่งยืนขององค์กร จำแนกได้เป็น 4 บทบาทที่สำคัญ คือ (Ulrich and Brockbank, 2005)

(1) ในฐานะผู้บริหารทรัพยากรบุคคล (Administrative Expert) จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเข้าใจในกฎหมาย กฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่ควบคุม และกำกับการดำเนินการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้ามาสู่องค์กรได้อย่างรวดเร็ว ทันความต้องการ และไม่ผิดกฎหมายของรัฐบาล และไม่ขัดธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับชุมชน สังคม นั้น โดยยึดหลักของคุณธรรมในการดำเนินการอย่างมั่นคง (Merit Principle)

(2) ในฐานะเป็นผู้ช่วยให้กับทรัพยากรบุคคลที่เข้ามาสู่องค์กร (HR Champions) เพื่อการผลักดัน และส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลต่างๆในองค์กร มีความรู้ ความสามารถ และมีขีดสมรรถนะสูงในงานตามกลุ่มงาน หรือภารกิจหลักขององค์กร พร้อมกับเสริมสร้างแรงจูงใจ และความจงรักภักดีของทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กร เพื่อให้มีการอุทิศ เสียสละ และทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกาย และเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยพยายามหลีกเลี่ยงการบังคับ ช่มเหง กดขี่ หรือการประพฤติปฏิบัติที่ไร้คุณธรรม จริยธรรมที่ดีอันควร

(3) ในฐานะเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้กับทรัพยากรบุคคล (Change Agents) เพื่อตอบสนองความต้องการ และปัจจัยท้าทายต่างๆของควมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนวิธีการ หรือยุทธศาสตร์ใหม่ขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ที่น่าเข้ามาเสริมการทำงานทั้งหมดขององค์กร จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทรัพยากรบุคคลของกลุ่มงานต่างๆ ให้เหมาะสมสามารถรองรับการปรับเปลี่ยนต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำทรัพยากรบุคคลอาจจำเป็นต้องเสริมสร้างหรือพัฒนาวัฒนธรรม หรือค่านิยมร่วมใหม่ในกลุ่มทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้อง และเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ยอมรับการปรับเปลี่ยน และพร้อมที่จะปรับกระบวนการทัศน์ และวัฒนธรรมการทำงาน ให้รับกับความจำเป็นใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

(4) ในฐานะเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ของผู้นำองค์กร (Strategic Partner) จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมตลอดถึงการมีสมรรถนะ และค่านิยมที่สอดคล้องกันกับผู้นำองค์กร เพื่อที่จะช่วยบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ให้



สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ความสัมฤทธิ์ผล ตอบสนองความต้องการของบุคคลต่างๆ ภายนอกที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร

การบริหารจัดการ

ผู้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ด้าน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับบทบาท และกระบวนการที่เดิม ที่ยังคงมองแค่เป็น งานรอง งานสนับสนุนผู้นำองค์กร (Supportive Functions) จะมีคำถามที่ท้าทายผู้บริหารด้าน HR ยุคใหม่อย่างมาก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ทรัพยากรบุคคลขององค์กร มีความสำคัญมากขึ้นหรือไม่ เพียงใด อย่างไร ในปัจจุบันที่เรียกร้องถึงความสัมฤทธิ์ผลที่ยั่งยืนขององค์กร
2. จะมีหนทาง หรือวิธีการใดที่จะบอกให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มากขึ้น รวมถึงให้ความสำคัญกับบทบาทใหม่ที่จะเป็นของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลด้วย
3. จะมีภารกิจ หรือหน้าที่อะไร ที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลสามารถเชื่อมโยงไปถึงการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร (stakeholders' expectation) และการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต่างๆในองค์กร ที่จะต้องร่วมมือช่วยเหลือกันเพื่อพัฒนาสมรรถนะ หรือขีดความสามารถ พร้อมแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายเป็นรายบุคคล และรายกลุ่มงาน หรือทีม
4. ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล จะมีกลยุทธ์ หรือวิธีการอย่างไร ที่จะบริหารทรัพยากรบุคคลให้เชื่อมโยงไปถึงการพัฒนายุทธศาสตร์ หรือแผนงานหลักขององค์กร และการนำพาองค์กรไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลโดยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้น
5. องค์กรจะปรับปรุงบทบาท และโครงสร้าง (รวมถึง กระบวนการทำงาน) ของหน่วยบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างไร เพื่อให้เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่แท้จริง และยังคงปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อการปรับภารกิจ และบทบาทใหม่ของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ควรเป็นอะไร และจะพัฒนาปรับเปลี่ยนได้อย่างไร
7. องค์กรควรที่จะพัฒนาเทคนิควิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ได้อย่างไร และจะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติให้เกิดผลตามที่คาดหวังที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กรได้หรือไม่
8. ที่สำคัญ คือ องค์กรต่างๆ จะมียุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กร และควรจะมีกระบวนการพัฒนา HR Strategy ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร

การพัฒนา HR Strategy

การพัฒนา HR Strategy จำเป็นต้องวางระบบการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ พร้อมทั้งมีระบบ และวิธีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ (Walker, 1992) การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ HR ก็คือ การกำหนดแผนปฏิบัติการต่างๆตามภารกิจ หน้าที่ (Function) ของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ขั้นเริ่มรับเข้า (Hatch) การบรรจุ แต่งตั้ง และประสานเข้ากับองค์กร (Match) และการใช้ประโยชน์ และการเปลี่ยนถ่ายกำลังคน (Dispatch) ซึ่งประกอบด้วย ภารกิจหลักๆ ที่เป็นส่วนประกอบมากมาย



การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนราชการจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Human Resource Management Plan) ซึ่งเป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้ส่วนราชการนั้นๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร และงบประมาณด้านบุคคลต่อไป (<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment>)

ความหมายของแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่บอกว่าเราอยู่ตรงไหน เราจะไปทางไหน และเราวางแผนว่าจะไปที่จุดนั้นให้สำเร็จได้อย่างไร (Where We are, when we want to go, and how we plan to get there)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงหมายถึง การกำหนดเป้าหมายวิธีการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงกิจกรรมที่หน่วยงานต้องมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในสายงาน
2. ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น
3. ช่วยเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้กับองค์กร
4. ทำให้พนักงานรักในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเห็นคุณค่า ประโยชน์ รวมถึงพัฒนาการในการทำงาน และสร้างคุณค่าให้กับพนักงานตลอดจนงานที่ทำได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย
5. พนักงานสามารถค้นพบการแก้ปัญหาต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนอาจค้นพบความสามารถในการทำงานของตัวเองได้มากขึ้นอีกด้วย
6. ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม รวมถึงช่วยให้ระบบการทำงานแบบองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย
7. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้ เป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการพัฒนาศักยภาพ และช่วยสร้างเป้าหมายที่ดีให้กับองค์กรเพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ
8. สร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงานในองค์กร ตลอดจนปรับปรุง เปลี่ยนแปลง บทบาท และหน้าที่ของการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้



9.ช่วยให้องค์กรสามารถเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับพนักงานตลอดจนการพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคตได้

10.สร้างอนาคตให้กับพนักงานในองค์กร รวมถึงองค์กรเอง

องค์กรจะก้าวไปได้ไกลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพ ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นพันธกิจสำคัญที่จะต้องใส่ใจ นอกจากกระบวนการนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้นได้ด้วยนั้น ก็ยังช่วยรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้ระยะยาวอีกด้วย รวมถึงช่วยสร้างความภักดีให้กับองค์กร ตลอดจนร่วมพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ ต่อไป

สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวม พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อประสิทธิผลองค์กร ในยุคปัจจุบันเป็นสิ่งที่ประจักษ์ชัดได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญอันจะนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุซึ่งระสิทธิผลองค์กรได้ เพราะทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาด้านการเรียนรู้ หรือ ด้านการศึกษาล้วนส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรทั้งสิ้น (พิมพ์ลิขิต ทองรอด, 2557.บทคัดย่อ) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ยั่งยืนยังต้องคำนึงถึงการสร้างความสมดุลใน 3 มิติ ได้แก่ 1) สังคม 2) เศรษฐกิจ และ 3) สิ่งแวดล้อม คือการพัฒนาคน และสังคมให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล โดยพัฒนาบุคลากรให้มีผลิตภาพสูงขึ้น ปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีจิตสำนึก และวิถีชีวิตที่เกื้อกูลต่อธรรมชาติมีสิทธิและโอกาสที่จะได้รับการจัดสรรทรัพยากรและผลประโยชน์จากการพัฒนาและคุ้มครองอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม พึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคง มีระบบการจัดการทางสังคมที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

เอกสารอ้างอิง

- พิทยา บวรวัฒนา (2558). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภณการพิมพ์.
- พิมพ์ลิขิต ทองรอด. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 1(2), (กรกฎาคม – ธันวาคม 2557).
- สมคิด เลิศไพฑูรย์,กฎหมายการปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท. 2550.
- สมคิด บางโม. (2548). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์.
- เสนาะ ตีเยาว์.(2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ บุญสนอง. (2555). อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์การ. วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช, 25(2), 31-45.
- ประสิทธิผลขององค์การ. <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment>. สืบค้น เมื่อ 19 มกราคม 2565.
- Jump, N. (1978). Psychometric Theory (2nd ed.). New York: McGraw Hill.