

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ The Process of Strategic Human Resource Development

โชติชวัล พุกิจกาญจน์

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

E-mail : dr.chotcha-one@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยแสดงเป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยแสดงเป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร ซึ่งทั้งหมดจะต้องเทียบเคียงกับคู่แข่ง จากนั้นจึงนำมาสังเคราะห์เป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร และเชื่อมโยงสู่การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถกำหนดขอบเขตได้ 1-3 รูปแบบ ได้แก่ การพัฒนาส่วนบุคคล การพัฒนาแบบทีม และการพัฒนาแบบทั้งองค์กร ซึ่งแต่ละรูปแบบสามารถจำแนกด้านที่ต้องการพัฒนาได้ 1-8 ด้าน ได้แก่ ด้านศาสนา สุขภาพ สถิติปัญญา ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพ จากนั้นจึงแบ่งแต่ละด้านออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับก้าวหน้า ระดับพัฒนา และระดับปฏิบัติ และกำหนดรูปแบบ และรายละเอียดการพัฒนา แล้วจึงทำการทดสอบก่อนการพัฒนา และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และเมื่อเสร็จสิ้นจะต้องมีการประเมินการพัฒนาทั้งเชิงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ องค์กร

Abstract

The objective of this article was to present the process of strategic human resource development. The first step is to analyze the internal environment of an organization covering its strengths and weaknesses and analyze external environment to investigate its opportunity and threat by benchmarking with other organizations. Then, the data would be synthesized to develop a strategic plan and linked to need assessment. The HRD would consist of individual development, team development, and organization development. Additionally, each type could be divided into 1-8 aspects:

religion, health, intelligence, knowledge, skill, attitude, experience, and personality. Then, each aspect would be divided into 4 levels: expert level, advanced level, developed level, and implement level. After that, types and details of HRD would be formed so that the plan would be post-tested and implemented according to the plan. Lastly process, is evaluation in terms of efficiency and effectiveness to provide further improvement.

Keywords: Human Resource Development, Strategy, Organization

บทนำ

ในปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า บรรดาทรัพยากรขององค์กรทั้งหมด ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิต สติปัญญา และความรู้ความสามารถ ต่างจากทรัพยากรที่เป็นวัตถุ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการพัฒนาที่สำคัญที่สุดเช่นกัน

ด้วยเหตุนี้ องค์กรทุกประเภทจึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น แต่ต้องประสบกับปัญหา และอุปสรรค รวมถึงการสูญเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และทรัพยากรต่างๆ โดยใช้เหตุ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีกระบวนการที่ไม่ชัดเจน และไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์กร เมื่อดำเนินการไปแล้วจึงไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเท่าที่ควร

จากมูลเหตุดังกล่าว นักวิชาการจึงเห็นร่วมกันว่าจำเป็นต้องมี “กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ซึ่งหมายถึง “ลำดับการกระทำที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันเกี่ยวกับการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้” (Nadler, 1990; Walton, 1999; Grieves, 2003)

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การที่องค์กรจะมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้นั้น จำเป็นต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่พร้อมต่อการวิเคราะห์ (Analysis) สังเคราะห์ (Synthesis) และประเมินค่า (Assessment) เพื่อนำมาแสดงเป็นองค์ความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กร ซึ่งทั้งหมดจะต้องไม่ใช่การดำเนินการจากคนคนเดียว หรือกลุ่มเดียว แต่จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งอาจใช้การระดมสมอง (Brainstorming) การประชุม

อภิปราย (Discussion conference) การสนทนากลุ่ม (Focus group) หรือการวิจัย (Research) โดยจะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis: IEA) ซึ่งจะแสดงเป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis: EEA) ซึ่งจะแสดงเป็นโอกาสในการพัฒนา (Opportunity) และอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กร (Threat) หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT analysis) ทั้งนี้ จะต้องอยู่บนฐานของการเทียบเคียงกับคู่แข่งในกิจการประเภทเดียวกัน (Benchmarking) (Yorks, 2005) โดยจะอธิบายสิ่งที่ต้องวิเคราะห์ตามลักษณะข้างต้นไว้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

1.1 วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) หมายถึง ความคาดหวังที่องค์กรต้องการไปถึงถึงในระยะ เวลาที่กำหนด เช่น เป็นผู้นำด้านการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งภูมิภาคเอเชีย เป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่สามารถผลิตบัณฑิตที่มีอัตราการมีงานทำมากที่สุดของประเทศ หรือเป็นผู้ผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพรายใหญ่ที่สุดของประเทศ เป็นต้น

1.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง สิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้ไปถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น การเพิ่มอัตราการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าเป็นสองเท่า มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างเครือข่ายกับองค์กรชั้นนำทั้งในประเทศ และต่างประเทศ การสร้างสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อโฆษณาเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ เป็นต้น

1.3 ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง สิ่งที่ยอมรับ หรือเชื่อถือร่วมกัน มักเกิดจากการพยายามสร้างขึ้นขององค์กรให้เกิดขึ้นภายในจิตใจ จนถ่ายทอดเป็นพฤติกรรมของพนักงาน และส่วนมากจะเป็นในแง่บวกมากกว่าแง่ลบ เช่น การเชื่อว่าความขยันขันแข็งที่มากกว่าจะส่งผลให้ก้าวหน้าในอาชีพได้เร็วกว่า ความอดทนจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ ความซื่อสัตย์ส่งผลดีมากกว่าการมีทรัพย์สินมหาศาล เป็นต้น

1.4 รูปแบบการบริหาร (Management style) หมายถึง ลักษณะ หรือวิธีการในการบริหารงาน ของผู้บริหาร เช่น มีการบริหารแบบเน้นชั่วโมงการทำงาน และเน้นผลผลิต หรือมีการบริหารแบบเน้นมนุษย์สัมพันธ์ หรือการบริหารที่ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นต้น

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

1.6 ขนาดขององค์กร (Size) หมายถึง จำนวนของทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดที่สังกัด

กับองค์กร โดยทั่วไป หากพนักงานไม่เกิน 50 คน จะจัดว่าเป็นองค์กรขนาดเล็ก (Small) ถ้า 50-200 คน จัดว่าเป็นองค์กรขนาดกลาง (Medium) และมากกว่า 200 คน จัดว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ (Large)

1.7 การสื่อสาร (Communication) คือ ช่องทาง และลักษณะการสื่อสารในองค์กรแบบเป็นทางการจะเป็นไปในทางเดียวกันกับโครงสร้างองค์กร แต่หากเป็นแบบไม่เป็นทางการอาจมีหลายรูปแบบ เช่น แบบแนวตั้ง หรือแนวกว้าง แบบเป็นกลุ่ม แบบกระจายจากบุคคลคนเดียว เป็นต้น อย่างไรก็ตามการสื่อสารที่ดีควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) คือ เป็นการสื่อสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ และสื่อกลับจากผู้รับมายังผู้ส่ง เพื่อยืนยันความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

1.8 กฎระเบียบ (Rule) คือ สิ่งที่พนักงานในองค์กรทุกคนต้องปฏิบัติ หากไม่ปฏิบัติถือว่ามีความผิด และอาจต้องมีการตักเตือน หรือบทลงโทษ เช่น เวลาเริ่ม และเวลาสิ้นสุดการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เวลาที่ถือว่ามาสาย จำนวนครั้งที่อนุญาตให้สายได้ต่อเดือน ต่อปี จำนวนวันการลา กิจ ลาพักร้อน รวมถึงกฎระเบียบเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น

1.9 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) หมายถึง สิ่งถูกบ่มเพาะมาจากทัศนคติที่คล้ายกัน หรือคล้ายตามกัน จนกลายเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล หรือกลุ่มบุคคล และขยายบริเวณเป็นเกือบทั้งองค์กร หรือทั้งองค์กรซึ่งอาจมีทั้งด้านบวก และด้านลบ เช่น ความตรงต่อเวลา ความมีน้ำใจ การเข้าประชุมสายเป็นประจำ ความเห็นแก่ตัว เป็นต้น

1.10 ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Potential) หมายถึง ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะมีระดับ และความเชี่ยวชาญแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.11 สภาพทางการเงิน และทรัพยากรอื่น ๆ (Status) หมายถึง รายรับ รายจ่าย ผลกำไร หรือขาดทุนต่อเดือน ต่อปีขององค์กร และหมายรวมถึง เครื่องจักร (Machine) เครื่องมืออุปกรณ์ (Equipment) วัตถุดิบ หรือวัสดุ (Material) ซึ่งรวมทั้งแบบสิ้นเปลือง และแบบคงทน

1.12 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal stakeholder) หมายถึง รวมถึง ทุกคนภายในองค์กรที่จะได้รับผลกระทบทั้งทางบวก และทางลบจากการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ จนถึงระดับแรงงาน

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.1 สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ (Natural environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) เช่น สภาพอากาศ สภาพน้ำ สภาพภูมิประเทศ และสภาพแวดล้อมทางชีวภาพ (Biological) เช่น มนุษย์ สัตว์ ต้นไม้ พืชผัก 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 รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปี ปริมาณของสินค้าส่งออก หรือนำเข้า จำนวนนักท่องเที่ยว ราคาสินค้า อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา ความมั่นคงของสถาบันทางการเงินในประเทศ เป็นต้น

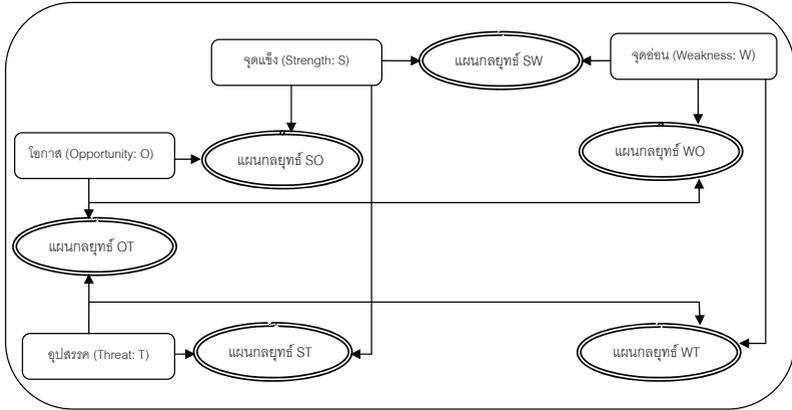
2.4 สภาพสังคม (Social) หมายถึง สถานการณ์ในประเทศทั้งในด้านบวก และด้านลบของสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา และสถาบันศาสนา เช่น ครอบครัวที่อบอุ่น หรือครอบครัวที่แตกแยก สถาบันการศึกษาที่มีมาตรฐานหรือไม่มีมาตรฐาน สถาบันศาสนาที่น่าเชื่อถือ หรือไม่น่าเชื่อถือ เป็นต้น

2.5 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การพัฒนาของเครื่องมืออุปกรณ์ รวมถึงเครื่องจักรต่างๆ 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 ลำดับต่อไปจะต้องนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นแผน 6 แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ดังภาพ



ภาพ 1: การสร้างแผนกลยุทธ์

จากภาพจะทำให้องค์กรได้ 6 แผนกลยุทธ์ ได้แก่

1. แผนกลยุทธ์ SO คือ แผนที่ใช้จุดแข็งภายในองค์กรผสมกับโอกาสภายนอกที่องค์กรมีเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
 2. แผนกลยุทธ์ WO คือ แผนที่ใช้โอกาสภายนอกที่องค์กรมีเข้ามาลดจุดอ่อนภายในองค์กร
 3. แผนกลยุทธ์ ST คือ แผนที่นำจุดแข็งภายในองค์กรไปลดอุปสรรคภายนอกองค์กร
 4. แผนกลยุทธ์ WT คือ แผนการนำจุดอ่อนภายในพิจารณาร่วมกับอุปสรรคภายนอกเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ในการตั้งรับ
 5. แผนกลยุทธ์ SW คือ แผนที่ใช้จุดแข็งภายในองค์กรลดจุดอ่อนภายในองค์กร
 6. แผนกลยุทธ์ OT คือ แผนที่ใช้โอกาสภายนอกลดอุปสรรคภายนอกองค์กร
- ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพของทั้ง 4 แผนกลยุทธ์ จึงจะขอยกตัวอย่างองค์กรทางการศึกษาโดยกำหนดให้มี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังต่อไปนี้

Strength (S) : เงินทุน

Weakness (W) : ความสามารถของบุคลากรในด้านบริหาร และ
ด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์

Opportunity (O) : เครือข่ายทางการศึกษา

Threat (T) : คู่แข่งที่มีชื่อเสียงในวงการ

จากตัวอย่างจะได้ 6 แผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ SO คือ แผนการใช้เงินทุนในการติดต่อสัมพันธ์กับเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง
2. แผนกลยุทธ์ WO คือ แผนการใช้บริการการฝึกอบรมของเครือข่ายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรในด้านบริหาร และด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์
3. แผนกลยุทธ์ ST คือ แผนการใช้เงินทุนที่มีในการประชาสัมพันธ์จุดเด่นของสถาบันที่เหนือกว่าคู่แข่ง
4. แผนกลยุทธ์ WT คือ แผนการลดพนักงานที่ไม่มีคุณภาพ และหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับคู่แข่ง
5. แผนกลยุทธ์ SW คือ แผนที่ใช้เงินทุนที่องค์กรมีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการบริหาร และด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์
6. แผนกลยุทธ์ OT คือ แผนที่ร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษาในการประชาสัมพันธ์องค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง

จากนั้นจึงนำ 6 แผนกลยุทธ์มาประเมินค่าความจำเป็น (Need assessment) เพื่อเชื่อมโยงและแสดงเป็นแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากตัวอย่าง จึงควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหาร และด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยใช้เงินทุน และเครือข่ายทางการศึกษาที่มีอยู่ โดยกำหนดขอบเขตได้ 1-3 รูปแบบ ได้แก่

1. การพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development: ID)
2. การพัฒนาแบบทีม (Team Development: TD)
3. การพัฒนาแบบทั้งองค์กร (Whole Organization Development)

ซึ่งแต่ละรูปแบบสามารถจำแนกด้านที่ต้องการพัฒนาได้ 1-8 ด้าน ได้แก่

1. ด้านศาสนา (Religion) หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาแก่นแท้ของศาสนาที่ตนนับถือ และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และการทำงานจนส่งผลต่อตนเอง ครอบครัว องค์กร สังคม ประเทศชาติ และสังคมโลก
2. ด้านสุขภาพ (Health) คือ ความแข็งแรงทางร่างกาย ที่แสดงถึงความพร้อมอย่างเต็มที่ในการดำเนิน งานทุกระดับ แต่อาจมีจุดเน้นต่างกัน เช่น ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องมีสุขภาพทางสมองที่ดี ส่วนระดับปฏิบัติการอาจจำเป็นต้องมีสุขภาพทางกายที่ดีพอสำหรับปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตน เป็นต้น
3. ด้านสติปัญญา (Intelligence) คือ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ บูรณาการ (Integration) และสร้างสรรค์ (Creative)
4. ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องที่

ตรงกับสายงาน เช่น หากเป็นระดับบริหารจัดการก็ควรจะต้องรู้เกี่ยวกับแนวคิดในสายงาน แต่หากเป็นระดับปฏิบัติการก็ควรมีความรู้เชิงทักษะในส่วนงานของตน เป็นต้น

5. ด้านทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในเชิงปฏิบัติตามส่วนงาน

6. ด้านทัศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด และมุมมองต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งควรเป็นด้านดี

7. ด้านประสบการณ์ (Experience) คือ สิ่งที่เหมาะสมในอดีต ซึ่งควรจะสอดคล้องกับภาระงานในปัจจุบัน และอนาคต

8. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) คือ คุณลักษณะของบุคคลที่ปรากฏ ซึ่งหมายรวมทั้งรูปร่างหน้าตา ผิวพรรณ การแต่งกาย การเดิน การนั่ง การยืน การพูด และอากัปกิริยาอื่น ๆ ที่ควรจะเหมาะสมกับองค์กร และตำแหน่งงาน

แม้จะแบ่งศักยภาพออกเป็น 8 ด้านแล้ว แต่เนื่องจากการดำเนินงานในแต่ละระดับงานมีความแตกต่างกัน จึงควรแบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. ระดับเชี่ยวชาญ (Expert Level) : ผู้ที่ควรมีศักยภาพระดับนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งควรสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในมุมลึก มุมกว้าง และการณีไกลของงาน เพื่อพัฒนาสร้างสรรค์ ปรับปรุง แก้ไข และรักษามาตรฐานจากประสบการณ์ที่มีอยู่ได้

2. ระดับก้าวหน้า (Advanced Level) : ผู้ที่ควรมีศักยภาพระดับนี้คือ ผู้จัดการ ซึ่งควรสามารถถ่ายทอดศักยภาพจากประสบการณ์ที่มีอยู่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

3. ระดับพัฒนา (Developed Level) : ผู้ที่ควรมีศักยภาพระดับนี้ คือ หัวหน้างาน ซึ่งควรจะสามารถแนะนำ ช่วยเหลือเบื้องต้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4. ระดับปฏิบัติได้ (Implement Level) : ผู้ที่ควรมีศักยภาพระดับนี้ คือ พนักงาน ซึ่งควรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้

จากนั้นจึงเข้าสู่การออกแบบเพื่อการพัฒนา ซึ่งหมายรวมถึงการกำหนดวันเวลา ระยะเวลา สถานที่ ผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น และรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนา ซึ่งมีทั้งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและการฝึกอบรม (Training) ที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้ดีขึ้นในระยะเวลายั่งยืน โดยการฝึกอบรมมีหลายวิธี ได้แก่ (DeSimone & Harris, 1998; Joy-Matthews, Megginson & Surtees, 2004; Mankin, 2009)

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และมีเวลาจำกัด

2. การสาธิต (Demonstration) คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ หรือเครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการความปลอดภัยสูง และต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะอาจส่งผลเสียหายต่อชิ้นงาน

3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม

4. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียข่างมาก หรืออาจคัดเลือกโดยการตัดสินใจของผู้บริหาร การฝึกอบรมวิธีนี้จะดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ออกมาเป็นข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical thinking)

6. การใช้กรณีศึกษา (Case study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนา และอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

7. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ เน้นการเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดการเสียเวลาในการจัดฝึกอบรมอีกด้วย

8. การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้บรรยายประกอบ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ จึงต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่มประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนเพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็นสี่วิธี ได้แก่ (Thomson & Mabey, 1994; Desimone, Werner & Harris, 2002; Sims, 2006)

1. การฝึกสอน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริงโดยมีกำหนดเวลา และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกัน การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาจนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ภาระงานปัจจุบันที่เฉพาะเจาะจง

2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) คือ การที่ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าหรือผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนก หรือฝ่ายเดียวกัน

3. การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต นอกจากนี้การให้คำปรึกษายังมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

4. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น เนื่องจากมีความรู้เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น

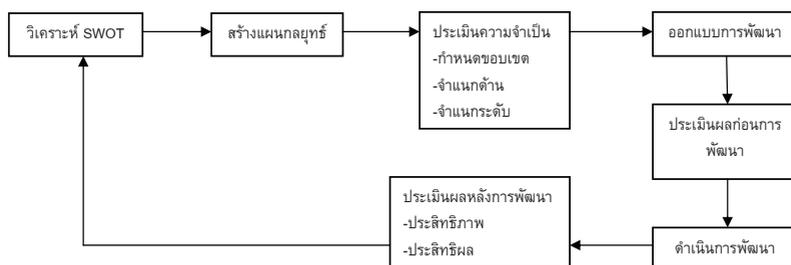
เมื่อได้เตรียมทุกอย่างดังกล่าวข้างต้นเรียบร้อยแล้ว ควรมีการประเมินผลก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนา (Pre-test) เพื่อเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบศักยภาพทั้งก่อน และหลังการพัฒนา ซึ่งวิธีการในการประเมินผลจะเป็นไปตามจุดเน้นของศักยภาพที่ต้องการพัฒนา เช่น หากต้องการพัฒนาด้านความรู้ อาจใช้การทำแบบทดสอบ หากต้องการพัฒนาทักษะ อาจใช้การฝึกปฏิบัติ จากนั้นจึงเริ่มการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ รวมถึงต้องมีการตรวจสอบ และควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งอาจต้องการใช้การสังเกต (Observation) สัมภาษณ์ (Interview) แบบสอบถาม (Questionnaire) และการจัดบันทึก รวม

ถึงจะต้องใช้ทฤษฎีการจัดการ (Management Theory) ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Theory) ทฤษฎีทางจิตวิทยา (Psychology Theory) รวมถึงเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปสะดวกอย่างราบรื่น (Swanson & Holton, 2001; Gilley, Egglund & Gilley, 2002; Delahaye, 2005; Werner & Desimone, 2006)

เมื่อได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการประเมินผลหลังจากการพัฒนา (Post-test) ซึ่งจะต้องประเมินทั้งเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ในเชิงประสิทธิภาพ คือ การประเมินเกี่ยวกับการดำเนินการได้ตามกำหนดเวลา ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร รวมถึงคุณภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ และสถานที่ ส่วนในเชิงประสิทธิผล คือ ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา และการประเมินหลังกลับไปปฏิบัติงาน (Evaluation) อาจประมาณ 1 เดือน 3 เดือน หรือ 6 เดือน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเนื้อหา และจุดเน้นการพัฒนา ซึ่งผู้ประเมินคือตัวพนักงานเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยจะต้องเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนา เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างที่จะนำไปปรับปรุงผู้เข้ารับการพัฒนา และขั้นตอนการพัฒนาในครั้งต่อไป นอกจากนี้ยังต้องประเมินถึงผลกระทบจากการพัฒนาที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรด้วย ซึ่งอาจจำเป็นต้องตรวจสอบสถานะทางการเงินขององค์กร และการวิจัยภายในเพื่อหาข้อมูลจากสมาชิกในองค์กร รวมถึงการวิจัยภายนอกเพื่อหาข้อมูลจากผู้บริโภคต่อไป

สรุป

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ควรจะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยแสดงเป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยแสดงเป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร จากนั้นจึงนำมาสังเคราะห์เป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร และเชื่อมโยงไปสู่การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดเป็นขอบเขต ด้านและระดับของการพัฒนา จากนั้นจึงออกแบบการพัฒนา และประเมินผลก่อนการพัฒนา แล้วดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และเมื่อเสร็จสิ้นจะต้องมีการประเมินการพัฒนาทั้งเชิงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ในโอกาสต่อไป



บรรณานุกรม

- Delahaye, B. L. 2005. **Human resource development: Adult learning and knowledge management.** 2nd ed. Milton: John Wiley & Sons.
- DeSimone, R. L. & Harris, D. M. 1998. **Human Resource Development.** 2nd ed. Fort Worth: The Dryden Press, Harcourt Brace College.
- Desimone, R. L. Werner, J. M. & Harris, D. M. 2002. **Human Resource Development.** 3rd ed. Fort Worth: Harcourt Brace College.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M. 2002. **Principles of human resource development.** 2nd ed. Cambridge: Perseus.
- Grieves, J. 2003. **Strategic Human Resource Development.** London: Sage.
- Joy-Matthews, J., Megginson, D. & Surtees, M. 2004. **Human Resource Development.** 3rd ed. London: Kogan Page.
- Mankin, D. 2009. **Human Resource Development.** New York: Oxford University Press.
- Nadler, L. 1990. Human resource development. pp. 1.1-1.47. In L. Nadler & Z. Nadler, eds. **The handbook of human resource development.** 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Sims, R. R. 2006. **Human Resource Development: Today and Tomorrow.** Greenwich, CT: Information Age.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. 2001. **Foundations of human resource development.** San Francisco: Berrett-Koehler.

- Thomson, R. & Mabey, C. 1994. **Developing Human Resources**. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Walton, J. 1999. **Strategic human resource development**. London: Financial Times Management.
- Werner, J. M., & Desimone, R. L. 2006. **Human resource development**. 4th ed. Mason, OH: South Western Thomson.
- Yorks, L. 2005. **Strategic human resource development**. Mason, OH: South Western Thomson.