

การจัดการทรัพยากรมนุษย์
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ



เอกสารความรู้ สดร.

ลำดับที่ 15 / ปีงบประมาณ 2553

สถาบันดำรงราชานุภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



คำนำ

เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อันเป็นการสนับสนุนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงมหาดไทย ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

สถาบันดำรงราชานุภาพ จึงได้จัดทำ “เอกสารความรู้ สดร.” ลำดับที่ 15/ปีงบประมาณ 2553 เรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ” โดย ชัชฉินันต์ ธรรมจินดา นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อแจกจ่าย เผยแพร่ ให้ข้าราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติราชการต่อไป

เอกสารความรู้ สดร. ฉบับนี้ นำลงเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของสถาบันดำรงราชานุภาพ (www.stabundamrong.go.th) ด้วย

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



A light gray silhouette of a man and a woman high-fiving. The man is on the left, wearing a suit, and the woman is on the right, wearing a dress and high heels. They are both facing each other with their arms raised in a celebratory gesture.

Personnel Management

Human Resource
Management

Human Capital
Management

Human Resource
Development

HR strategy

HR strategy
implementation

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ

ชัจจ์ชนนต์ ธรรมจินดา¹



ความนำ

ในปัจจุบัน สำหรับองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไร ปัจจัยสำคัญในการบริหารงานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ บุคลากรหรือพนักงานของหน่วยงาน ซึ่งหากพิจารณาถึงเนื้อหาทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้ว จะพบว่ามีความสัมพันธ์ทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิชาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายๆ คำ เช่น การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การจัดการทุนมนุษย์ (Human

¹ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองกรเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

Capital Management) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR strategy) และการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ (HR strategy implementation) ซึ่งอาจสร้างความสับสนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ คนว่าคำศัพท์แต่ละคำมีความหมาย ความเกี่ยวข้องและความแตกต่างกันอย่างไร บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอภาพรวมของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้น เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจพื้นฐานสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อไป

วิวัฒนาการของแนวคิดด้านการบริหารคน

แนวคิดด้านการจัดการงานบุคคลของประเทศแถบตะวันตก มีที่มาที่สืบค้นได้ตั้งแต่ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 ในราวทศวรรษที่ 1940 ซึ่งยึด “แนวทางสร้างสวัสดิการ (welfare tradition)” เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานขององค์กร ต่อมาการจัดการงานบุคคลได้มีพัฒนาการมาตามลำดับจากทศวรรษที่ 1940 ถึง 1970 ซึ่งเป็นช่วงที่ภารกิจและหน้าที่ด้านงานบุคคล มีสถานะและความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนมีการทำให้สาขาวิชาชีพนี้น่าสนใจมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะในด้านการแรงงานสัมพันธ์ (industrial relations)

แนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจัดว่าเป็นแนวทางใหม่ และเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ (strategic approach) ในการจัดการบุคคลากรนั้น มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 การวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ หลายประการ



ได้แก่ ความกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น อันเป็นผลมาจากการผ่อนคลายกฎระเบียบ (deregulation) โลกาภิวัตน์ (globalization) ตลอดจนอิทธิพลทางความคิดของนักวิชาการในสหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักรที่มีชื่อเสียงหลายท่าน สำหรับพัฒนาการในช่วงต้นทศวรรษที่ 21 คือ แนวคิดด้านการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งถือเป็น ‘การเปลี่ยนกระบวนทัศน์’ (paradigm shift) จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แบบเดิม

การจัดการงานบุคคลคืออะไร

“การจัดการงานบุคคล หมายถึง ชุดของกิจกรรม ซึ่งในประการแรกช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรผู้จ้างงานสามารถทำความเข้าใจในเรื่องวัตถุประสงค์และธรรมชาติของความสัมพันธ์ในการจ้างงานและในประการที่สองช่วยให้ข้อตกลงข้างต้นได้รับการปฏิบัติ”

(ดีเรค ทอริงตัน และลอรีรา ฮอลล์, 1994)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์คืออะไร

คำศัพท์ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” มีการใช้กันแพร่หลายในองค์กรและสถาบันการศึกษาด้านธุรกิจในสหรัฐอเมริกา ในทศวรรษที่ 1980 โดยใช้แทนคำว่า การบริหารงานบุคคล และการจัดการงานบุคคล พัฒนาการของสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า องค์กรถือว่าบุคลากรหรือพนักงาน



คือทรัพยากรที่มีคุณค่า (valuable resource) ไม่ใช่ต้นทุนที่จะต้องพยายามลด ต้นทุนนั้น หากสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในมิติเชิงกลยุทธ์ ก็จะสามารถสร้างประสิทธิผลขององค์กร (organizational effectiveness) ซึ่งจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อีกด้วย



“การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือแนวทาง (approach) เชิงกลยุทธ์และมีความเกี่ยวเนื่องกันในการจัดการสินทรัพย์ (asset) ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร ซึ่งได้แก่ บุคลากรขององค์กร โดยทั้งในแง่ของปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคลหรือทีมงาน มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน” (ไมเคิล อาร์มสตรอง, 1992)



“การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือ ชุดของนโยบาย (ด้านบุคคล) ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การบูรณาการขององค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความยืดหยุ่น (ของการบริหารทรัพยากรบุคคล) และคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับสูงสุด” (เดวิด เกสท์, 1987)

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) คืออะไร

ทุนมนุษย์ หมายถึง คุณลักษณะ (attributes) ด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวมของกำลังคน (workforce) (Nalbantian et al (2004)) ส่วนการจัดการทุนมนุษย์นั้น เกี่ยวข้องกับ



การวิเคราะห์เชิงระบบ (systematic analysis) การวัดผล และการประเมิน
ว่านโยบายและการปฏิบัติงานต่างๆ ด้านการบริหารคนสร้างคุณค่า
ต่อองค์กรเพียงใด โดยจะกำหนดเป็นมาตรวัด (metrics) ต่างๆ



ความแตกต่างระหว่าง การจัดการงานบุคคลกับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์

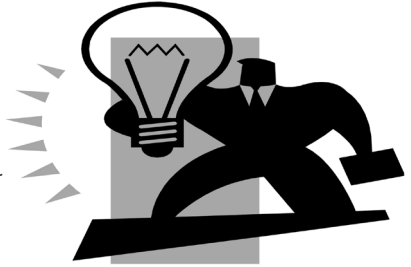
แม้ว่าจะมีผู้วิจารณ์ว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” เป็นเพียง
การเปลี่ยนชื่อเรียกขานของ “การจัดการงานบุคคล” ขึ้นใหม่ โดยไม่มี
ข้อแตกต่างซึ่งมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการที่ระบุความแตกต่าง
ระหว่าง การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) กับการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ไว้ ดังนี้

มาโฮนี และ เดคคอป (1986 อ้างใน Beaumont, 1994) ซึ่งให้เห็นถึง
ข้อแตกต่างระหว่างการจัดการงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้
ดังนี้

1. ด้านการวางแผนการจ้างงาน (employment planning) แต่เดิม
เน้นเทคนิคในการทำนายความต้องการกำลังคน แต่ปัจจุบันให้ความสนใจ
ที่การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์หรือ
กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนแผนธุรกิจ (กรณีของเอกชน)



2. การบริหารงานบุคคล เน้นการเจรจาต่อรองและข้อตกลงร่วมด้านการจ้างงาน (สำหรับองค์กรที่มีสหภาพแรงงาน) แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์สนใจเรื่องการใช้การบริหารปกครอง



(workforce governance) โดยไม่ใช้กลไกต่อรองร่วม (non - collective bargaining mechanism) เช่น การใช้วงจรกิจคุณภาพ (quality circle) หรือระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นต้น ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตน

3. การบริหารงานบุคคล สนใจเรื่องความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ของบุคลากรรายบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์สนใจเรื่อง “บรรยากาศการทำงานในองค์กร (organizational climate)



และต่อมาให้ความสนใจด้าน “วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture)” ทรัพยากรมนุษย์

4. สำหรับการบริหารงานบุคคล การตัดสินใจต่างๆ ในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน พิจารณาที่บทบาทของบุคลากรรายบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานตามคำพรรณนา ลักษณะงาน (job description) แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลคือวิถีทางที่นำไปสู่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

5. การบริหารงานบุคคลเน้นการลดต้นทุน โดยการลดจำนวน การลาออกและอัตราการขาดงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสร้าง ประสิทธิภาพระดับองค์กร

6. การบริหารงานบุคคลเน้นการฝึกอบรม และการเรียนรู้ทักษะ ที่จำเป็นต่อการทำงาน สำหรับบุคลากร รายบุคคล การจัดการทรัพยากร มนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว ทั้งโดย การฝึกอบรมและวิธีอื่นๆ เช่น การหมุนเวียน การสอนงาน การเพิ่มอำนาจ การตัดสินใจการให้ทุนศึกษาต่อ การให้โอกาสไปทำงานในหน่วยงานอื่น ชั่วคราว (secondment) เป็นต้น

นอกจากนี้ จอห์น สโตเรย์ (1993) ได้ระบุถึงคุณลักษณะ 4 ประการ ของการจัดการทรัพยากร มนุษย์ ซึ่งแตกต่างกันอย่างชัดเจนจาก การจัดการงานบุคคล คุณลักษณะดังกล่าว ประกอบด้วย



1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หรือ กลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างแท้จริง

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้บุคลากรมีความยึดมั่น (commitment) ต่อหน้าที่มากกว่าการเน้นให้บุคลากรยอมตาม (compliance) ข้อบังคับหรือแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดแต่เพียงฝ่ายเดียว

3. การที่จะทำให้อุคลากรมีความยึดมั่น (commitment) ต่อพันธกิจ และหน้าที่นั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่ใช้แนวทางแบบ บูรณาการ (integrated approach) ในการกำหนดและดำเนินนโยบาย



ทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นต้น

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นบทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการในสายงานหลักขององค์กรในการบริหารจัดการบุคลากรภายใต้การบริหารงานของตน

ปรัชญาของการจัดการงานบุคคลและปรัชญาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญาของการจัดการงานบุคคล ยึดกำลังคนเป็นศูนย์กลาง (workforce centred) ให้ความสำคัญที่การสรรหา การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การอธิบายถึงความคาดหวังของฝ่ายบริหาร การแสดงความชอบธรรมจากการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร การตอบสนองความต้องการของพนักงาน เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงาน การจัดการกับปัญหาแรงงานสัมพันธ์ และการปรับเปลี่ยนการบริหารเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่พอใจของพนักงาน

(ทอริงตันและฮอล, 1994)

ปรัชญาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่บนพื้นฐานของหลักการ 4 ประการ

1. ทรัพยากรมนุษย์คือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

2. ความสำเร็จขององค์กรมีโอกาที่จะเกิดขึ้นได้ หากมีการเชื่อมโยงนโยบายทรัพยากรมนุษย์กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร



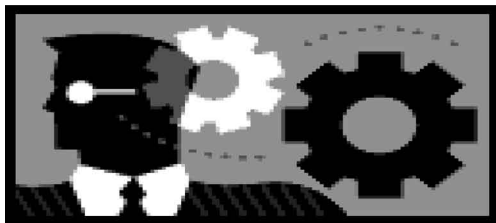
3. วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วม บรรยากาศการทำงานในองค์กร และพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการ มีผลอย่างยิ่งต่อการบรรลุความเป็นเลิศ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความพยายามอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ค่านิยมร่วมเป็นที่ยอมรับและได้รับการประพฤติปฏิบัติโดยสมาชิกในองค์กร

4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรจำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์ร่วม (common purpose) ขององค์กร (อาร์มสตรอง, 1992)

แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Approaches to HRM)

แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทางหลัก ได้แก่ แนวทางแบบไม่แข็ง (hard approach) และแนวทางแบบไม้นวม (soft approach)

องค์กรที่ใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบไม่แข็ง ได้แก่ องค์กรที่เน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากร และเน้นการบรรลุผลของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ในกรณีนี้องค์กรจะถือว่าบุคลากรคือทรัพยากรประเภทหนึ่งซึ่งต้องมีการบริหารจัดการเช่นเดียวกับ



ทรัพยากรประเภทอื่นๆ ในหน่วยงาน ภายใต้แนวทางแบบไม่แข็งนี้ หน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารก็คือ การทำให้โครงสร้างขององค์กร (organizational structure) กับระบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System) ขององค์กรมีความสอดคล้องกัน (alignment) เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ได้ ตัวอย่างที่เด่นชัดของแนวทางนี้ คือ นักวิชาการสำนักมิชิแกน (โดย ซี เจ เดวานา และคณะ) และนิวยอร์ก (โดยชูลเลอร์และแจ๊คสัน) ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีจับคู่กลยุทธ์ (strategy matching theories)

สำนักความคิดนี้ เน้นที่คำว่า ‘ทรัพยากร (resource)’ โดยถือว่า บุคลากร คือ ทรัพยากรที่ต้องสรรหามาด้วยต้นทุนที่ต่ำ ต้องใช้งานเท่าที่จำเป็น และต้องบริหารจัดการเหมือนกับทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร โดยต้องใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

ประเด็นสำคัญที่นักคิดสำนักนี้ให้ความสนใจ คือ ความเหมาะสมทางยุทธศาสตร์ (strategic fit) ได้แก่

- การจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ด้านคุณภาพ และประสิทธิภาพ
- การกำหนดนโยบายด้านบุคคลและการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสม (fit) ระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
- เน้นการพัฒนากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร



- ภายใต้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ การสรรหา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ และการพัฒนา กระบวนการทั้งสี่นี้จะต้องมีความเกี่ยวเนื่อง (coherent) และความสม่ำเสมอ (consistent) ตลอดจนเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม มีข้อโต้แย้งกันว่า การเน้นแนวทางแบบไม่แข็งมากเกินไป เป็นการละเลยความเป็นไปได้ที่จะมีการขัดแย้งไม่ให้ความร่วมมือของพนักงานและสภาพแรงงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อ



ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ขององค์กร (ในกรณีของภาครัฐจะพบปัญหานี้น้อยกว่าเพราะมีกฎระเบียบควบคุมอย่างเคร่งครัดมากกว่า)

สำหรับองค์กรที่เน้นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบไม่นุ่มนวล (soft HRM) จะถือว่าบุคลากรคือสินทรัพย์ที่มีคุณค่า (valuable asset) ขององค์กร ในแง่นี้เป็นการเน้นที่คำว่า ‘มนุษย์’ (human) ซึ่งหากบุคลากรมีความยึดมั่นต่อหน้าที่และพันธกิจแล้ว จะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรที่ยึดแนวทางนี้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- 1) **มุ่งการบูรณาการ** (integration) นโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR policies) เข้ากับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) **เพื่อให้บุคลากรมีความยึดมั่น** (commitment) ต่อหน้าที่ที่ตามพันธกิจอย่างเต็มใจ



3) เพื่อให้เกิด**ความยืดหยุ่น** (flexibility) ในการทำงาน โดยพยายามไม่ยึดกรอบโครงสร้างแบบระบบราชการที่มีความแข็งทื่อ (rigid bureaucracy structure) และ

4) เพื่อเพิ่ม**คุณภาพ** (quality) ของผลการปฏิบัติงาน

ตัวแบบภายใต้แนวทางแบบไม่เน้นวม ซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ได้แก่ ตัวแบบของสำนักฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) (โดยไมเคิล เบียร์และคณะ) ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย (multiple stakeholder theory) ตัวแบบนี้มีรากฐานที่มาจากทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) คุณลักษณะสำคัญของตัวแบบนี้ ได้แก่

- ถือว่าแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์คือปัจจัยเชิงสถานการณ์ (situational factor) ประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ระบุถึงปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่นๆ ที่มีผลต่อทางเลือกในการกำหนดและดำเนินนโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR policies) ได้แก่ ปรัชญาการบริหารจัดการที่องค์กรยึดถือ กฎหมาย กฎระเบียบ และค่านิยมของสังคม
- ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เช่น รัฐบาล ฝ่ายบริหารขององค์กร สหภาพแรงงาน ประชาชนผู้รับบริการ ลูกค้า เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลกับทางเลือกในการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะหากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ก็หมายความว่าองค์กรไม่มีโอกาสตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญกลุ่มนั้นๆ และในที่สุดจะมีผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร



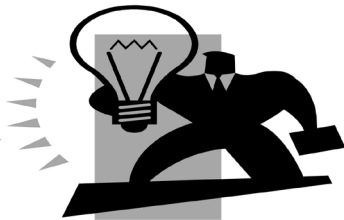
กระบวนการต่างๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอะไรบ้าง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นพัฒนาการที่สำคัญด้านการบริหารจัดการคน (management of people) โดยอาศัยพื้นฐานของ หน้าที่ (functions) การจัดการงานบุคคล และองค์ความรู้ด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ทั้งนี้จะเน้นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร
2. กลยุทธ์
3. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
4. การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ
5. การจัดการผลการปฏิบัติงาน
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ที่ การบูรณาการ

หากพิจารณาประเด็นในตัวแบบต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะพบว่า หัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การบูรณาการ (integration) ซึ่ง เดวิด เกสท์ (1987) ซึ่งว่าการบูรณาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมมี 3 ระดับ ได้แก่



1. การบูรณาการนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร (ความเหมาะสมภายนอก หรือ external fit)

2. การบูรณาการระหว่างประเด็นต่างๆภายใต้นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ความเหมาะสมภายใน หรือ internal fit)

3. การบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับภาระหน้าที่ของผู้บริหารในสายงานหลักขององค์กร

แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากตัวแบบต่างๆ ที่กล่าวถึงข้างต้น ประเด็นหลักที่สำคัญ คือ การเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ในแง่นี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจมี **บทบาทเชิงรุก** ในการร่วมกำหนดแผนยุทธศาสตร์ หรือมี **บทบาทเชิงรับ** ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อองค์กรกำหนดแผนยุทธศาสตร์เสร็จเรียบร้อยแล้ว อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ควรให้ความสนใจคือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร คือ การเมืองภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับในภาครัฐ การเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร มีความซับซ้อนกว่าภาคเอกชน เนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากมาย เช่น ความกดดันทางการเมือง การขัดแย้งกันของเป้าประสงค์ต่างๆ การมีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย



หลากหลายกลุ่มที่จะต้องตอบสนองความต้องการ ตลอดจนการมีอุปสรรค ปัญหาอันสืบเนื่องมาจากโครงสร้างและกระบวนการขององค์กรในปัจจุบัน เป็นต้น

ตัวอย่างความการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร เช่น ในกรณีที่**องค์กร มียุทธศาสตร์มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ** ก็ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ดังนี้ (Armstrong, 2006)

- สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการ ได้ดี
- ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- มุ่งเน้นการจัดการความรู้
- การพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มี ทักษะความรู้และทัศนคติที่จำเป็นในการบริการที่เป็นเลิศ
- เชื่อมโยงการให้รางวัล ค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. ตอบสนองความจำเป็นขององค์กรได้อย่างน่าพอใจ
2. สังเคราะห์กลยุทธ์จากการศึกษาวิเคราะห์ที่ละเอียดถี่ถ้วน ไม่ใช่เป็นแค่ความปรารถนา



3. กลยุทธ์ที่กำหนด สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ ตลอดจนสามารถคาดการณ์ได้ถึงสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติ รวมทั้งปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

4. กลยุทธ์มีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์อื่นๆ ในแผนฯ

5. มีการพิจารณาถึงความจำเป็นต่างๆ ของผู้บริหารระดับกอง/ สำนัก ในสายงานหลัก ตลอดจนบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสีย

แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ต้องเป็นแผนที่ทำให้บุคลากรรู้สึกได้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร ได้รับรู้ภารกิจขององค์กร ได้รู้ว่าตนเอง/ ทีมงาน มีส่วนอย่างไรต่อการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร โดยที่แผนฯ ต้องแสดงให้เห็นชัดว่า สิ่ง que บุคลากรรายบุคคล/ ทีมงาน จะต้องทำนั้นตรงกับกลยุทธ์ใด จะได้รับรางวัล ค่าตอบแทนอย่างไร จะพัฒนาบุคลากรอย่างไร และบุคลากรจะก้าวหน้าเติบโตได้อย่างไร (Armstrong, ibid.)

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป. มท.

การกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เป็นไปตามรหัส SP 3 หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ของตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป. มท. พ.ศ. 2551 - 2554 ไว้แล้ว แผนฯ ดังกล่าวมีกลยุทธ์ด้านต่างๆ ประกอบด้วย



1. การกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล
2. การมีระบบบุคลากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์/ภารกิจ
3. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง
4. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมหลัก
6. การพัฒนาเกณฑ์และเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติราชการ
7. การกำหนดกรอบสมรรถนะข้าราชการ สป. มท.
8. การส่งเสริมความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
9. การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ สป. มท.

ทั้งนี้ การใช้คำว่า ‘ทรัพยากรบุคคล’ ในที่นี้เป็นการใช้ถ้อยคำตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นการใช้คำดังกล่าวในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ในทางทฤษฎียังคงใช้คำว่า ‘ทรัพยากรมนุษย์’ เพราะตรงความหมายของคำศัพท์ human resource มากกว่า

อย่างไรก็ตาม ตามรหัส SP 3 L/I หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ของตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กำหนดให้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีอีกด้วย



กระบวนการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของ สป. มท. ไปสู่การปฏิบัติ

ในการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ สป. มท. ไปสู่การปฏิบัตินั้น กองการเจ้าหน้าที่ สป. มท. ได้กำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน พ.ศ. 2552 - 2554 โดยกำหนดประเด็นหลัก 4 ประการ คือ

1. สร้างประสิทธิผลในการสนับสนุนภารกิจ สป. มท. (มิติประสิทธิผล)
2. ส่งเสริมจรรยาข้าราชการและคุณภาพการให้บริการ (มิติคุณภาพ)
3. เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (มิติประสิทธิภาพ)
4. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (มิติการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร)

เมื่อกำหนดแผนดำเนินงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแผนรายปีของกองการเจ้าหน้าที่ (ซึ่งถ่ายทอดภารกิจจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สป. มท. และภารกิจตามคำรับรองของ สป. มท. ที่กองการเจ้าหน้าที่ เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบ) หลังจากนั้น ทุกกลุ่มงานได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มงาน เมื่อได้แผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มงานแล้ว เจ้าหน้าที่แต่ละคนในแต่ละกลุ่มงานจึงกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลของตนเองตามรอบการประเมินที่ 1 และรอบการประเมินที่ 2 ต่อไป



บรรณานุกรม

- Armstrong, M. (1992) (ed.) *Strategies for Human Resource Management*, London : Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006) *Handbook Human Resource Management Practice*, 10th edn., London : Kogan Page.
- Beaumont, P. B. (1994) The US Human Resource Management Literature : A Review, in G. Salaman, (ed.), *Human Resource Strategies*, London: Page.
- Fleming, S. (ไม่ระบุปี) *From Personnel Management to HRM: Key Issues and Challenges*, CPMR discussion Paper 16.
- Guest, D. (1987) Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, vol. 24, No. 5.
- Sparrow, J. and Hiltrop, J. M. (1994) *European Human Resource Management in Transition*, Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Stoery, J. (1993) Introduction: from personnel management to human resource management, in J. Stoery, (ed.) *New perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.
- Torrington, D. and Hall, L. (1994) *Personnel Management*, 2nd edition, Hemel Hempstead: Prentice Hall.



คณะผู้จัดทำ

บรรณาธิการบริหาร

นายศุภโชค เลหาหะพันธ์ ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ

ที่ปรึกษากองบรรณาธิการ

นายสงวน ธีระกุล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

หัวหน้ากองบรรณาธิการ

นางณิษฐา แสวงทอง ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้

กองบรรณาธิการ

นางวันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์ นางณิรมล เกิดแก้ว
นางรัตนาภรณ์ ศรีพิยัคฆ์ นางกาญจนา แจ่มมินทร์
นายกิจชัย กุลสัมฤทธิ์ นายธนระวัชต์ สุภาพันธ์
นายคมสัน วรวิวัฒน์

ศิลปกรรม / จัดทำรูปเล่ม

นางสาวอัจฉนา เตชะพันธ์

ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โทร. 0-2221-5958, 50557 (สี่อสาร สป.มท.)

“บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏในเอกสารความรู้ สดร.
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ สถาบันดำรงราชานุภาพ
และกองบรรณาธิการ ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”