**HR กับการพัฒนาบุคคลเชิงกลยุทธ์**

องค์กรจะพัฒนาหรือหยุดนิ่ง เวลาเดินผ่านไปอย่างรวดเร็ว แน่นอนว่าวันเดือนปี ไม่เคยรอใคร มีแต่เกียร์เดินหน้า ถอยหลังไม่เป็น “เวลา” จึงมีค่ามหาศาล เมื่อไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะอาจจะยึดติดกับความสำเร็จเดิมๆ ก็อาจเรียกได้ว่า องค์กรคุณเริ่มถอยหลังเข้าคลองหรือเปล่า แล้วจะไปต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างไร

เมื่อกล่าวถึงคำว่า **“กลยุทธ์”** ผู้เขียนให้ความสำคัญมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่เกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคล ลองทบทวนหรือวิเคราะห์กันดูว่า ปัจจุบันนี้องค์กรมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ วิเคราะห์ถึงบทบาของ HR ว่าจัดอยู่ในกลุ่มใด ระดับไหน เพื่อสะท้อนภาพเกี่ยวกับเรื่องนี้ในเบื้องต้นได้พอสมควร ลองตั้งคำถามว่า องค์กรเรามีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรหรือเปล่า? แล้วรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรใช้เทคนิคอะไรบ้างน้า? และองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากน้อยแค่ไหนล่ะ? บทบาทของ HR ในองค์กรเป็นอย่างไรบ้าง? ขอให้ท่านที่ได้อ่านบทความนี้ลองพิจารณาและให้เปอร์เซ็นต์กับตัวเองไปพร้อมกันเลย

ภารกิจของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลนั้น มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร  (Human Resource Development)  ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญมากในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ แต่ในข้อเท็จจริงอาจจะพบว่า ยังมีอีกหลายองค์กรที่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากนัก หรือให้ความสำคัญน้อยกว่าภารกิจอื่นๆ ที่องค์กรเห็นว่าสำคัญกว่า คำกล่าวว่า **“การพัฒนาองค์กร คือ การพัฒนาคน”**

**Organization Development is Human Resource Development**  หากภารกิจขององค์กรจะบรรลุได้นั้น

ต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรคือ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรในเชิงพฤติกรรม จากขาดความรู้ให้กลายเป็นมีความรู้เพิ่มขึ้น จากขาดทักษะความเชี่ยวชาญให้กลายเป็นความเชี่ยวชาญ จากขาดความเข้าใจให้กลายเป็นความเข้าใจ และจากทัศนคติในเชิงลบหรือไม่ดีให้กลายเป็นทัศนคติเชิงบวกหรือดีกว่าเดิม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นเกิดจากกระบวนการพัฒนาโดยกิจกรรมการฝึกอบรม(Training)

เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนผลักดันให้เกิดขึ้นได้

การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) คือส่วนสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยเทคนิค เครื่องมือ วิธีการต่างๆ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนาบุคลากรก็ส่งผลหรือเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงมีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งต้องแสวงหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสไตล์ กับวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดอีกด้วย และการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิผลนั้นไม่ได้หมายถึงเพียงการฝึกอบรม (Training)เท่านั้น ดังนั้น จึงทำให้มีวิธีการพัฒนารูปแบบของการพัฒนาที่หลากหลายเกิดขึ้น และมีพัฒนาการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

**พัฒนาการ และรูปแบบในการพัฒนา**

**ก่อนทศวรรษที่ 1960:**

รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปใช้เรื่องการฝึกอบรม (Training) การสอนงาน(On the job training)

**ช่วงทศวรรษที่ 1960:**

ใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร (OD) มีการใช้เทคนิคเครื่องมือสอดแทรก (Intervention)มาใช้ แต่ยังไม่มีรูปแบบหรือทิศทางที่เป็นที่ยอมรับมากนัก โดยเฉพาะในประเทศไทย

**ช่วงทศวรรษที่ 1980:**

กระแสของการพัฒนาบุคลากรหรือ HRD เกิดขึ้น มีรูปแบบที่ผสมผสานหลากหลายวิธีการ เช่น

1.  โครงการพัฒนาผู้บริหาร (Mgt Development Program) **ใช้เทคนิคการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ** เพื่อสร้างและพัฒนาผู้บริหารที่ยังไม่ยอมรับหรือไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยการฝึกอบรม (Training) รวมทั้งองค์กรมีความจำเป็นและต้องการนักบริหารที่มีความสามารถ

2.  **ใช้เทคนิคเครื่องมือสอดแทรกต่างๆ** มากขึ้น เพื่อทำให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยรูปแบบกิจกรรมต่างๆ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยการทำ Work Simplification, Reengineering กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ QCC, TQM, TPM, 5ส

3.  **การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life)** โดยเห็นว่า หากองค์กรมีการปรับปรุงสภาพการจ้างงาน เงื่อนไขการทำงานให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ก็สามารถเพิ่มผลงานได้ สร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การสร้างโอกาสความก้าวหน้า ความปลอดภัยในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

**ปลายทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา:**

สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของโลกเปลี่ยนแปลงไปมาก ส่งผลต่อการบริหารองค์กร การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี มีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทิศทางการพัฒนามุ่งไปสู่แนวคิดการพัฒนาองค์กรรูปแบบใหม่มาเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร เช่น การกำหนดสมรรถนะ (Competency) การบริหารผลงาน(Performance Management) การบริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent Management)การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การจัดการความรู้(Knowledge Management)

หากพิจารณาถึง**ระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และบทบาทของ HR หรือนักHRD ในประเทศไทย**โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชน อาจจะจัดแบ่งระดับของการพัฒนาและบทบาทได้ 4 กลุ่มคือ

**กลุ่มที่หนึ่ง:**

องค์กรที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสูงมาก ซึ่งนัก HR หรือ HRD มีบทบาทในการกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน

มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของธุรกิจและฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาธุรกิจ มีระบบการวางแผนพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน มีการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่หลากหลาย มิใช่เพียงการฝึกอบรมเท่านั้น และพร้อมที่จะแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการจัดงบประมาณสนับสนุน

บทบาทของ HR หรือนัก HRD มีความสำคัญมาก ในการวางแผนพัฒนาระบบ และทำให้บุคลากรทุกระดับยอมรับ และเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีการการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้ทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาศักยภาพของลูกน้องอย่างเป็นระบบ และมีการประเมินผล

**กลุ่มที่สอง:**

องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะเป็นแผนการฝึกอบรมประจำปี หรือองค์กรที่กำลังพัฒนาไปสู่ระบบมาตรฐานคุณภาพ จำเป็นต้องจัดทำแผนการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐานคุณภาพ องค์กรให้การสนับสนุนงบประมาณพอสมควร

บทบาทของ HR หรือนัก HRD มีหน้าที่ในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร การนำเทคนิคการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น มีระบบการวางแผนการพัฒนาสายอาชีพ องค์กรกลุ่มนี้มีศักยภาพในการเติบโตในอนาคต

**กลุ่มที่สาม:**

องค์กรที่มีการพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรมตามความจำเป็น ตามโอกาส อาจจะไม่แผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

อาจจะมีเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากรมีตำแหน่ง HR หรือ HRD รับผิดชอบ แต่มีบทบาทที่จำกัด ไม่อาจที่จะนำเสนอแผนกลยุทธ์ได้ หรืออาจจะมีความสามารถในการจัดทำ แต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอาจจะไม่เห็นความสำคัญ หรือไม่พร้อมที่จะดำเนินการ

รูปแบบการพัฒนาที่ปฏิบัติอาจจะใช้การฝึกอบรมหรือการสอนงานโดยหัวหน้างาน การจัดส่งบุคลากรเข้าอบรมสาธารณะ (Public Training) ตามโอกาส รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร อาจจะใกล้เคียงกับรูปแบบการพัฒนาบุคคลยุคก่อนทศวรรษที่ 1960 คือใช้เพียงการฝึกอบรมเท่านั้น

**กลุ่มที่สี่:**

องค์กรที่ยังไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร หรือไม่มีงบประมาณสนับสนุน

ไม่มีเจ้าหน้าที่ HR หรือ HRD ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ

ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรจึงไม่ชัดเจน หรือไม่มีการพัฒนาใดๆ  ทำให้บุคลากรขาดโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา

ไม่ว่าคำตอบของคุณจะออกมาว่าอย่างไร องค์กรมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรหรือเปล่า? รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรใช้เทคนิคอะไร? และองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากน้อยแค่ไหน? บทบาทของ HR ในองค์กรเป็นอย่างไร? ขออย่าได้กังวลใจ หรือนิ่งนอนใจไปเลย

หากคำตอบส่วนใหญ่ไปในทิศทางที่น้อยหรือยังไม่มีกลยุทธ์ชัดเจน ไม่ได้หมายความว่า องค์กรคุณล้มเหลว หากเป็นเพียงแต่คุณยังไม่ได้เริ่ม หรือทำแล้วยังไม่สมบูรณ์ต่างหาก ยังมีโอกาสในการพัฒนาเพิ่มขึ้นอีกมากในอนาคต

เช่นกันหากคำตอบส่วนใหญ่ไปในทิศทางที่มากหรือมีทุกอย่างครบถ้วน คือมีโอกาสพบความสำเร็จ หากก็ไม่ได้แปลว่าสำเร็จถาวรแล้ว ขอนำข้อความที่ผู้เขียนอ่านแล้วชอบมากเรื่อง “ไม่สำคัญที่คุณจะเป็นสิงโตหรือกวาง” ให้ผู้อ่านได้นำมาเป็นข้อคิด และนำมาปรับใช้ในการทำงาน ให้เกิดกำลังใจและเพิ่มความพยายามกันต่อไป

ความล้มเหลวไม่ได้บอกให้คุณยอมแพ้ แต่บอกให้คุณเพิ่มความพยายามให้มากขึ้นอีก

ความสำเร็จไม่ได้บอกให้คุณประมาท แต่บอกให้คุณเพิ่มความระมัดระวังให้มากขึ้นไปอีก

ความล้มเหลวไม่ได้บอกว่าคุณไม่มีวันทำได้ มันเพียงแต่บอกคุณว่าต้องใช้เวลาเพิ่มให้มากขึ้น

**“ทุกเช้า เมื่อดวงอาทิตย์เริ่มจับขอบฟ้าในป่าอัฟริกา สิงโตมันรู้ว่า มันต้องล่ากวางตัวที่วิ่งช้าที่สุด หรือไม่ก็อด ขณะเดียวกัน กวางเองก็รู้ว่ามันจะต้องวิ่งให้เร็วที่สุด หรือไม่ก็ตาย”**

**ความสำคัญทั้งหมดไม่ได้อยู่ที่คุณเป็นสิงโตหรือกวาง ความสำคัญคือ คุณวิ่งสุดกำลังของตนเองเมื่อถึงคราวก็พอแล้ว**

**“คุณวิ่งเร็วที่สุดทุกครั้งแล้วหรือยัง”**

ข้อมูลอ้างอิง:

กฤษณะ กฤตมโนรถ “ไม่สำคัญที่คุณจะเป็นสิงโตหรือกวาง”, นิตยสาร Think Big: Sep 2006

อภิชัย ศรีเมือง “HR Champion in Action”, นิตยสารตน ปีที่ 28 ฉบับที่ 2/2550