

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

พัฒนาการของแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มี 3 ระยะ

- การบริหารงานธุรการบุคคล เน้นที่ “งานธุรการ” โดยให้ความสำคัญกับคนในฐานะแรงงาน
- การบริหารงานบุคคล / การบริหารทรัพยากรบุคคล เน้นที่ “กระบวนการทางการบริหาร” โดยให้ความสำคัญกับคนในฐานะทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นภาระค่าใช้จ่าย
- การบริหารทุนมนุษย์ เน้นที่ “มูลค่าเพิ่มในการบริหารคน” โดยให้ความสำคัญกับคนในฐานะทุนมนุษย์ที่สามารถถอดค่า และเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

ความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หลักการบริหารสมัยใหม่จะถือว่าผู้บังคับบัญชาทุกคนทุกระดับ คือผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่แท้จริง การบริหารทรัพยากรบุคคล จะถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และบางครั้งอาจต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านแผนงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านงบประมาณ มาร่วมด้วย

หน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล มี 4 ประการ หรือเรียกว่า 3A + 1S ดังนี้

- Assist คือ การให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
- Advise คือ การให้คำปรึกษา แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา
- Audit คือ การติดตาม การประเมินผล และการตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- Service คือ การให้บริการ และการอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมภารกิจหลัก 5 เรื่อง ได้แก่

- การสรรหาและการเลือกสรร “คน”
- การบรรจุ การแต่งตั้ง และการเตรียมความพร้อมให้ “คน”
- การใช้ประโยชน์จาก “คน” และการให้ค่าตอบแทน
- การทำนุบำรุง พัฒนาและรักษา “คน” ไว้
- การออกจากงาน

การบริหารเพื่อคุณค่าที่องค์กรที่ใช้วัดประสิทธิภาพและควมมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งการนำไปสู่การเจริญเติบโตและอยู่รอดในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก การบริหารเพื่อคุณภาพที่องค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 ประการ ได้แก่ ปัจจัยผลักดัน 5 ประการ และผลลัพธ์ 4 ประการ ดังนี้



กรอบความคิดเพื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดเป็น 2 มิติ คือ มิติเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และมิติเชิงกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล

- มิติเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นกระบวนการบริหารโดยยึดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มีจุดมุ่งหมายสุดท้ายเพื่อการตอบสนองความต้องการของบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์กร

- มิติเชิงกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล กำหนดเป็น 3 กิจกรรมหลักที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การเปิดประตูรับบุคคลเข้าสู่องค์กร

กิจกรรมที่ 2 การประสานทรัพยากรบุคคลเข้าสู่องค์กร

กิจกรรมที่ 3 การเปลี่ยนถ่ายกำลังคน หรือการเกษียณอายุ

บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ต่อสัมฤทธิ์ผลและความยั่งยืนขององค์กร จำแนกได้เป็น 4 บทบาท คือ

1. ฐานะการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การเป็นผู้มีความรู้ และมีความเข้าใจเรื่องกระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งมีความเข้าใจเรื่องกฎหมาย กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่มีผลใช้ควบคุมและกำกับกับการดำเนินการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้ามาในองค์กร ได้อย่างรวดเร็ว ทันความต้องการบนพื้นฐานแห่งหลักคุณธรรมในการดำเนินการโดยไม่ผิดกฎหมาย และไม่ขัดต่อธรรมเนียมปฏิบัติของชุมชนและสังคม

2. ฐานะการเป็นผู้นำให้กับทรัพยากรบุคคลที่เข้ามาสู่องค์กร หมายถึง การเป็นผู้ผลักดัน และส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลต่างๆ ในองค์กร มีความรู้ ความสามารถและมีขีดสมรรถนะสูงในงานตามกลุ่มงานหรือภารกิจหลักขององค์กร พร้อมกับเสริมสร้างแรงจูงใจและความจงรักภักดี เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลมีการอุทิศ เสียสละ และทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกายและเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยพยายามหลีกเลี่ยงการบังคับ ช่มเหลง กดขี่ หรือการประพฤติปฏิบัติที่ปราศจากคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม

3. ฐานะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับทรัพยากรบุคคล หมายถึง การเป็นผู้ตอบสนองความต้องการและปัจจัยท้าทายต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร รวมทั้งเป็นผู้เสริมสร้าง หรือพัฒนาวัฒนธรรม หรือค่านิยมร่วมใหม่ ในกลุ่มทรัพยากรบุคคลได้สอดรับและเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ยอมรับการปรับเปลี่ยน พร้อมทั้งจะปรับกระบวนการทัศน์หรือวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

4. ฐานะการเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ของผู้นำองค์กร หมายถึง การเป็นผู้มีความรู้ และมีความเข้าใจในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งเป็นผู้มีสมรรถนะ และมีค่านิยมที่สอดคล้องกับผู้นำองค์กร เพื่อช่วยบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่สัมฤทธิ์ผลและตอบสนองความต้องการของบุคคลต่างๆ ภายนอกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร

สมรรถนะสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 รูปแบบการบริหาร เน้นที่ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล

กลุ่มที่ 2 การมีความรู้และมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร เน้น

- การบริหารการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร
- การเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับกระบวนการธุรกิจและการวางแผน
- ความสามารถในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลุ่มที่ 3 การแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การอำนวยความสะดวก และการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

กลุ่มที่ 4 สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ความรู้ และทักษะในการบริหาร และการส่งมอบบริการด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงสมรรถนะใหม่ๆ สำหรับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน

สมรรถนะของผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารสายงานหลักในส่วนราชการ จึงต้องมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานด้านยุทธศาสตร์ และสมรรถนะด้านความรู้เชิงเทคนิคเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานด้านยุทธศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับมิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ และมิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- สมรรถนะด้านความรู้เชิงเทคนิคเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับมิติประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติความพร้อมรับมือด้านด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมิติด้านคุณภาพชีวิต

หลักสมรรถนะได้นำมาพัฒนาเพื่อใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตาม 3 กิจกรรมหลัก ดังนี้

1. กระบวนการสรรหาบุคคลที่มีขีดสมรรถนะสูงตามที่หน่วยงานต้องการ เข้ามาในองค์กร
2. กระบวนการดำเนินการใช้ประโยชน์ และจูงใจทรัพยากรบุคคล ให้สร้างคุณค่าเพิ่มแก่งาน และองค์กรรวมทั้งการเสริมสร้างวินัย และความรับผิดชอบ พร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน
3. กระบวนการทำนุบำรุง การรักษาไว้ และการฟื้นจากงานตามกรอบเวลาที่กำหนด

ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ควรจะมีสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การเชื่อมโยง และช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการเป็นหุ้นส่วนกับผู้บริหารระดับสูง ในการวางแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและรองรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

สมรรถนะที่ 2 มีความรอบรู้ด้านธุรกิจหลักขององค์กรที่เชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอก จากแสวงหาความรู้ใหม่เชิงธุรกิจและอิทธิพลต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์กร โดยจะต้องมีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม

สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการภารกิจต่างๆ ตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นมืออาชีพ มีผลงานที่มีคุณภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งมีความสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร

สมรรถนะที่ 4 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีความรู้ มีความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีการสื่อสาร และการบริหารข้อมูล สามารถนำมาใช้พัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้ดียิ่งขึ้น

สมรรถนะที่ 5 คุณลักษณะความน่าเชื่อถือ และภาวะผู้นำของผู้บริหารทรัพยากรบุคคล เป็นผู้มีความสามารถในการคิดที่ชัดเจนและเป็นระบบ สามารถพูดจาสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจแก่บุคคลทุกคนทุกระดับได้เป็นอย่างดี รวมทั้งจะต้องเป็นผู้นำของคนในองค์กรได้