

กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: กฎแห่งสู่ความเป็นเลิศ

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย*

บทคัดย่อ

กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งความสำเร็จของแต่ละองค์การสามารถเกิดได้จากการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น และสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์การ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกลไกในการสนับสนุนให้พนักงานขับเคลื่อนผลการปฏิบัติการขององค์การ โดยที่การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องทราบถึงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะทำให้เข้าใจถึงพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์บูรณาการไปกับกลยุทธ์ขององค์การและเป้าหมายขององค์การ และให้กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์การ จึงจะทำให้กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยที่กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตระหนักว่าพนักงานคือทรัพยากรที่สำคัญ ตระหนักถึงคุณค่าของมนุษย์ และความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อทำให้กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างพนักงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์การ

คำสำคัญ: การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาพนักงาน

* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เลขที่ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

Integrated Human Resource Development Strategy: Key for Excellence

Kriengkriyos Punthai*

Abstract

Human resource development strategy is an important tool for driving organization performance. It can use employees' capability to increase profits and create more value into the products. Human resource development strategy is a mechanism that supports employees to drive up organization's performance. To determine human resource development strategy, we need to know organizational strategy and understand the vision and mission of the organization. Hence, How to design Human resource development strategy should be integrated and fitted with the organization's goal. Also, it needs to fit human resource management strategy. Human resource development strategy has to emphasize on employees, human values, need for continuous learning, and organization's goal. The valuable resource, employee, will be ready for change and have more productivity for the organization

Keywords: *Human Resource Development, Strategic HRD, Employee Development*

* Doctoral Students in Public Administration, National Institute of Development Administration
118 Seri Thai Road, Klong-Chan, Bangkok, THAILAND, 10240.

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยอาศัยพนักงานที่เป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กรที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับแต่ละองค์กร ซึ่งความสำเร็จขององค์กรสามารถเกิดได้จากการเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นจำเป็นต้องสร้างความแข็งแกร่งของระบบ และโครงสร้างต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น และสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับองค์กรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ความสำคัญกับการนำทุนที่มีอยู่ในองค์กรมาสร้างศักยภาพและความสามารถให้กับองค์กร Bontis (1999) ระบุว่า ทุนขององค์กร ประกอบไปด้วย ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ โดยที่ทุนมนุษย์ ประกอบไปด้วย ความรู้ที่สะสม การศึกษา ทักษะ ทัศนคติ และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นทุนที่นำมาใช้ในการสร้างศักยภาพ และสร้างคุณค่าให้กับองค์กร และ Schultz (1971) กล่าวว่า การจะสร้างคนให้เกิดเป็นทุน ซึ่งเรียกว่า ทุนมนุษย์ เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของงานนั้น จำเป็นจะมีการลงทุนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) ซึ่งก็สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8, 9 และ 10 ที่กำหนดให้คนเป็นศูนย์กลางของการวางแผนพัฒนา และให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของรัฐบาล ด้วยเหตุที่ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีลักษณะรูปร่าง และรูปลักษณ์ยิ่งขึ้น การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องกระทำ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้ปฏิบัติงานให้เติบโตงอกงาม ผลที่คาดว่าจะได้รับจากพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประการแรก คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจที่จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงาน และช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในชีวิตให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการลาออกของผู้ปฏิบัติงานลดลงในระดับหนึ่ง ประการที่สอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความรู้ความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญ เพื่อสร้างผลงานที่ดีในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของปัจเจกบุคคลให้ดีขึ้น และได้ให้ความหมายเพื่อให้มีความแตกต่างจากการฝึกอบรม คือ เป็นชุดของกิจกรรมองค์การที่ได้ถูกจัดการในเวลาที่กำหนดไว้ ที่ได้ออกแบบ เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสมาชิกในองค์การ โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นครอบคลุมอยู่ 3 กิจกรรม เพื่อจะทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงาน

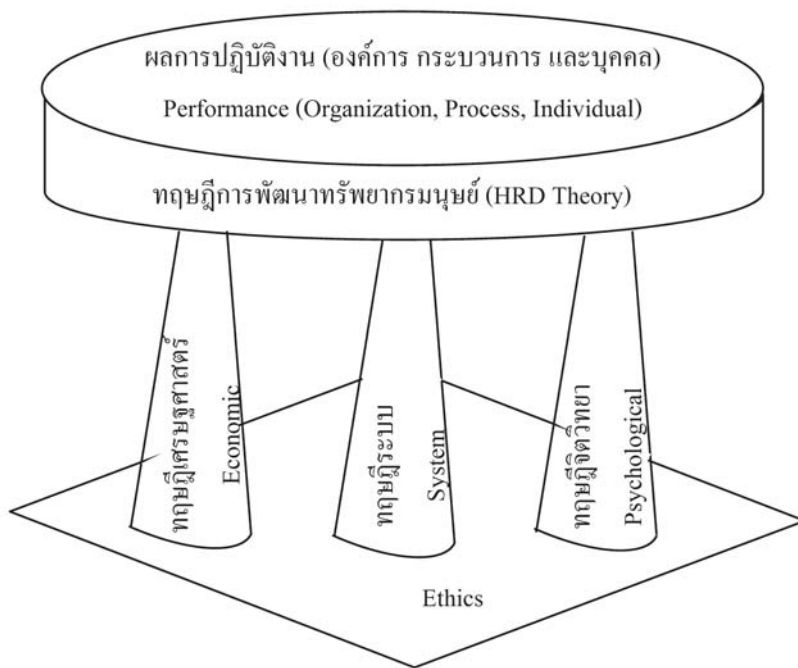
มากขึ้น กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) (Nadler, 1984) และตามแนวคิดของ Gilley and Eggland (1989) ระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น หมายถึง การมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และในอนาคตของปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ โดยที่ประสิทธิผลขององค์การนั้นวัดได้จากความสามารถในการแข่งขัน หรือความสามารถในการทำกำไรขององค์การ โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบไปด้วย การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pace Smith and Mills (1991) ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบูรณาการกัน (Integration) ของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ เพื่อให้พนักงานในองค์การมีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ และ Mathis and Jackson (2007) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ทั้งต่อองค์การ และพนักงาน และช่วยปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ส่วน Swanson and Holton (2001) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนา และสร้างความเชี่ยวชาญให้กับมนุษย์ โดยผ่านทาง การพัฒนาองค์การ (Organization development) และการฝึกอบรม (Training) พัฒนา (Development) โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งขอบเขตของผลการปฏิบัติงานนั้น ประกอบไปด้วย ผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ กระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม/คน โดยการพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ส่วนการฝึกอบรม และพัฒนา หมายถึง กระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบในระดับปัจเจกบุคคลเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) การพัฒนาอาชีพ (Career development) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement) และ Gilley Eggland and Maycunich (2002) ได้นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ ผลงาน และการเปลี่ยนแปลงผ่านทางกิจกรรมที่จัดขึ้นทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มความสามารถ ศักยภาพ ให้เห็นผลในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะแข่งขัน และการปรับปรุงองค์การ Rothwell (2005) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ก้าวข้ามในเรื่องแค่เฉพาะการฝึกอบรม และการพัฒนา แต่ในปัจจุบัน แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นชุดของวิธีการ กระบวนการ และกลยุทธ์ใช้สำหรับแก้ปัญหา โดยมีจุดมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบัน และอนาคต ในส่วนของ Akaraborworn (2006) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำหรับพัฒนา และทำให้เกิดคนที่มีความเชี่ยวชาญความสามารถ โดยผ่านการพัฒนาองค์การ จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และโดยผ่านการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงที่สมดุลทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านระดับชาติ ให้ประเทศมีเศรษฐกิจที่ดี ความสามารถในการแข่งขัน 2) ด้านองค์การ เพื่อปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการผลิต และมีคุณภาพ 3) ด้านสังคม ชุมชน เพื่อเป็นการบริหารสังคมให้สมดุล และ 4) ด้านพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้า และมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปรับปรุงผลงานขององค์การ เพื่อให้ประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กิจกรรมการให้รางวัล การออกแบบโครงสร้างการทำงาน โดยกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบไปด้วย กิจกรรมในด้านต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมที่เน้นไปที่บุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และกิจกรรมที่เน้นการเชื่อมโยงกับองค์การ เช่น การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ

กรอบแนวคิดกลยุทธการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ

หลักการออกแบบกลยุทธการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องบูรณาการเข้ากับทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ 3 ทฤษฎีหลักที่จะอธิบาย สร้างความเข้าใจ และสร้างความสำเร็จให้กับบทบาทและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological theory) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic theory) และทฤษฎีระบบ (Systems theory) ทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็น 3 ขาของม้าที่นั่งต้องตั้งอยู่บนจริยธรรม (Ethics) ซึ่งในแต่ละขาเป็นองค์ประกอบของทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อเป็นฐานให้กับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Swanson, 2001) อธิบายได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Swanson, 2001

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic theory) ตามหลักของทฤษฎีจะสนใจไปที่เรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การ โดยการจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Scarce resource) ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด ซึ่งการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถที่จะสร้างรายได้ให้กับองค์การ ทฤษฎี 3 ทฤษฎีที่เป็นใช้ในการอธิบายทฤษฎีเศรษฐศาสตร์เป็นโดยพิจารณาได้จาก 1) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Scarce resource theory) เป็นทฤษฎีที่ใช้พิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้ง เงินทุน วัตถุดิบ เวลา ต้องนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูงที่สุด นักปฏิบัติต้องตัดสินใจและคาดการณ์เพื่อที่จะเลือกใช้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับการลงทุน 2) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable resource theory) ทฤษฎีนี้คล้ายกับทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่แตกต่างกันตรงที่จะพิจารณาทางเลือกทางเดียวที่มีนัยสำคัญที่จะเกิดประโยชน์ในระยะยาว (Swanson, 2001) เช่น ในอนาคตระยะยาวการลงทุนกับกระบวนการเทคโนโลยีจะเกิดผลประโยชน์อย่างยั่งยืน และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมใหม่ (Thurow, 1993) และ 3) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human capital theory) จากแนวคิดของ Becker (1993) องค์การสามารถที่จะสร้างความแตกต่างได้ โดยผ่านการพัฒนาสร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้าน

สุขภาพ ด้านการศึกษา การฝึกอบรม และสาธารณสุข ซึ่งจะต้องมีการประเมินความคุ้มค่ากับการลงทุนที่เกิดขึ้นกับการศึกษา การฝึกอบรม และสาธารณสุข เป็นต้น

ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมา โดยจะสนใจความสัมพันธ์การเรียนรู้กับพฤติกรรม ซึ่งจะอธิบายถึงการเรียนรู้ การกระตุ้นจิตใจ กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสาร การเคลื่อนไหวของกลุ่มคนในแง่ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยทฤษฎีจิตวิทยา ประกอบไปด้วย 3 ทฤษฎีย่อย คือ 1) ทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt psychology) การศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยแยกศึกษาเป็นส่วนย่อย ๆ จะไม่สามารถเข้าใจ และอธิบายสิ่งนั้นได้ ดังนั้น การศึกษาจึงต้องเป็นการมองให้เข้าใจถึงภาพรวม ภาพกว้างจึงจะทำให้เข้าใจความหมายของสิ่งนั้น ๆ ได้ เกสตัลท์เชื่อว่าแต่ละบุคคลสามารถที่จะกระทำในบางสิ่งได้แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การศึกษาคุณค่าที่เกิดจากพฤติกรรมของมนุษย์นั้นจึงต้องดูในภาพรวมก่อนที่จะแยกแยะเพื่อสร้างความเข้าใจแต่ละบุคคล 2) ทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral psychology) ทฤษฎีนี้สนใจที่จะพัฒนาพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากการตอบสนองของพฤติกรรม เช่น การกระตุ้น การส่งเสริมสนับสนุน การบังคับ การลงโทษ โปรแกรมการเรียนรู้ และ 3) ทฤษฎีจิตวิทยาด้านการรับรู้ (Cognitive psychology) ทฤษฎีนี้เป็นการบูรณาการทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์และทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรมเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะอธิบายได้ว่าการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลมีความสัมพันธ์กับการคิดความเข้าใจ การรับรู้จากสิ่งที่มากระตุ้น และเป็นผลมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ดังนั้น ในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงประสบการณ์ การรับรู้ หรือสิ่งที่จะมาสร้างแรงกระตุ้นจิตใจให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีระบบ (Systems theory) เป็นองค์ความรู้เล็ก ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ทฤษฎีจิตวิทยา ซึ่งทฤษฎีระบบเป็นเรื่องที่กล่าวถึงแนวคิดทั่วไป กฎ เครื่องมือ การแก้ปัญหา เครื่องมือสนับสนุน โดยนำรูปแบบของระบบต่าง ๆ เชื่อมโยงกับประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ทฤษฎีระบบ ประกอบไปด้วย 3 ทฤษฎีย่อย คือ 1) ทฤษฎีระบบทั่วไป (General systems theory) แนวคิดหลักของทฤษฎีระบบทั่วไปจะเป็นเรื่องของสิ่งที่ป้อนเข้ากระบวนการ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และผลสะท้อนกลับ ซึ่งการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องเป็นระบบเปิดมากกว่าที่จะเป็นระบบปิด ระบบเปิดจะนำเรื่องของสภาพแวดล้อมผลสะท้อนกลับมาพิจารณาในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย 2) ทฤษฎีความสับสน (Chaos theory) เป็นแนวคิดที่บอกถึงปรากฏการณ์บางอย่างอาจจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์เสมอไป ทำให้ไม่สามารถทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ว่าจะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนี้ไปได้ และ 3) ทฤษฎีแห่งอนาคต (Future theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นให้พยายามพยากรณ์ ทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องออกแบบ วางแผนให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ Hammer and Champy (1993) ได้ยกตัวอย่างการปรับปรุงโครงสร้างทั้งองค์การ โดยการบูรณาการทั้ง 3 ทฤษฎีเข้าด้วยกันโดยมุ่งสนใจที่จะลดต้นทุนค่าใช้จ่ายซึ่งประเด็นการปรับปรุงโครงสร้างองค์การนี้เป็นการพิจารณาบนฐานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ โดยผ่านการวิเคราะห์ลดขั้นตอนของระบบเป็นการพิจารณาโดยทฤษฎีระบบ และนำเรื่องจิตวิทยาเข้ามาใช้กับพนักงานซึ่งเป็นการบูรณาการทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความเชื่อหรือความเชื่อที่ถือว่าเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Core HRD Beliefs) ซึ่ง Swanson and Holton (2001) ได้นำเสนอ คือ

1. องค์การเป็นตัวตนที่ถูกสร้างจากมนุษย์โดยความเชี่ยวชาญของมนุษย์สามารถที่จะทำให้เกิดการก่อร่างและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. การพัฒนาความเชี่ยวชาญของมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นทำได้โดยการผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และควรจะสร้างขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งในระยะยาวและเฉพาะหน้าขององค์การและปัจเจกบุคคล

3. ผู้เชี่ยวชาญอาชีพทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสมบูรณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของปัจเจกบุคคล/กลุ่ม กระบวนการทำงาน และขององค์การ

และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีข้อสมมติฐานเบื้องต้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ 7 ประการ โดยสะท้อนมาจากมุมมองปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Pace Smith and Mills, 1991) ซึ่งมี ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีคุณค่า (Worth of individual) มนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญมีคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งคุณภาพขององค์การนั้นพิจารณาได้จากการทำประโยชน์ การแสดงคุณค่าของพนักงานที่มีต่อองค์การ

2. พนักงาน คือ ทรัพยากร (Employee as resource) พนักงานมีสถานะในองค์การที่จะเป็นตัวช่วยตอบสนองความต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตขององค์การ โดยผ่านการใช้ทักษะการเรียนรู้สิ่งใหม่

3. สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality work environment) คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งที่ชอบธรรมที่องค์การควรจะต้องเอาใจใส่ต่อสิทธิ ความปลอดภัย ความสะอาดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน

4. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) มนุษย์ทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับวิถีทางที่พวกเขาจะทำประโยชน์ให้กับองค์การ ความสำเร็จ

ของงานมาจากความพึงพอใจในส่วนลึก ๆ ของพนักงาน ดังนั้น องค์กรต้องออกแบบการทำงานใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับธรรมชาติของพนักงาน แทนที่จะมองพนักงานเป็นเหมือนหุ่นยนต์ เป็นความเหมาะสมระหว่างเทคโนโลยีและความสามารถของพนักงาน

5. ความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning need) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไม่ใช่ทำเฉพาะช่วงเวลาเดียว ไม่มีพนักงานคนใดที่เข้ามาทำงานแล้วมีความรู้ทักษะที่ครบถ้วนตามความต้องการขององค์กร ถึงแม้ว่าแต่ละคนจะถูกคัดเลือกให้เข้าทำงานโดยพิจารณาจากความรู้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงาน แต่พนักงานยังต้องการความท้าทาย ที่จะปรับปรุงให้เกิดความรู้ทักษะใหม่ ดังนั้น องค์กรจึงต้องช่วยเหลือพนักงานให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

6. การเตรียมโอกาสเพื่อเปลี่ยนแปลง (Change opportunities preparation) สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อม ตลาด และความต้องการทรัพยากร จำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมการเพื่อให้พนักงานทำงานในตำแหน่งใหม่ เนื่องจากจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงต้องตระหนักถึงการสร้างศักยภาพสำหรับแต่ละบุคคล

7. การตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขอบเขตที่กว้าง (Broad scope of HRD concerns) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มากกว่าการฝึกอบรม แต่ครอบคลุมถึงเรื่องความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ การตอบสนองและความสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ของพนักงานที่จะนำมาสร้างผลผลิตให้กับองค์กร พนักงานจะต้องรู้มากกว่างานประจำที่ต้องทำ ทั้งนี้ความเข้าใจถึงทักษะความรู้ในขอบเขตที่กว้างของพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร

จากความเชื่อที่เป็นหัวใจหลักและข้อสมมติฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึง และตระหนักถึงความเป็นตัวตน คุณค่าของมนุษย์ ความต้องการของมนุษย์ และความต้องการขององค์กร เพื่อทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างพนักงานที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า รองรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กร

การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน องค์กรควรพิจารณาว่าองค์กรต้องการบุคคลแบบใดที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งในการรับพนักงานใหม่เข้าทำงานกับองค์กร ถ้าได้พนักงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม ค่านิยม และธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรตั้งแต่เริ่มต้นจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (Chatman, 1991) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kristof (2000) เรื่องการคัดเลือกความเหมาะสมของบุคคลเข้าทำงาน คือ พนักงานใหม่ที่รับเข้ามาทำงานนั้นต้องมีความเหมาะสมเข้ากันได้กับทั้งงานและองค์กร ซึ่งแนวความคิดประเมินพนักงานใหม่เข้าทำงานให้คัดเลือกบุคคลให้เหมาะกับงาน และเหมาะกับองค์กรนั้น จะมีประโยชน์มากที่จะพยายามเชื่อมโยงบุคคลให้เข้ากับระดับของงานและองค์กร เนื่องจากจะเป็นการช่วยลดอัตรา

การเข้า-ออกของพนักงานในองค์กร และ Knowles et al. (2005) เห็นว่า องค์กรควรจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมเด่นขององค์กร กับค่านิยมของพนักงานใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กรจึงควรจะทำกรฝึกอบรมพนักงานใหม่เพื่อปรับความเหมาะสม ค่านิยมของบุคคลให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรด้วย จากแนวคิดที่พนักงานใหม่ต้องเหมาะสมเข้ากันได้กับองค์กร ทำให้เมื่อองค์กรหรือส่วนงานย่อยในองค์กรรับพนักงานเข้ามาใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ ให้รับรู้เข้าใจถึงวัฒนธรรมใหม่ วัฒนธรรมย่อย เพื่อสร้างพนักงานใหม่ให้เกิดประสิทธิผลของงาน เนื่องจากในแต่ละสาขาวิชาชีพจะมีขอบเขตที่เฉพาะของแต่ละอาชีพ เมื่อบุคคลเข้าเริ่มทำอาชีพใหม่ เริ่มสลับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน ก็จะเป็นบุคคลใหม่สำหรับอาชีพในองค์กรนั้น กระบวนการการพัฒนาพนักงานเพื่อยกระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถพิจารณาได้จาก 4 ขอบเขตที่มีความสัมพันธ์กัน คือ ปัจเจกบุคคล (Individual) กลุ่มบุคคล (People) หน้าที่ (Worktasks) และหน้าที่ของงาน (Work tasks) อธิบายได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน

ที่มา: Knowles et al., 2005

การพิจารณากระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน ต้องพิจารณาจากบริบททั้ง 4 ขอบเขต คือ ขอบเขตของปัจเจกบุคคล (Individual) หมายถึง พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานเมื่อพิจารณาจากระดับของประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งประสบการณ์ นั้นเป็นที่สะสมของการเรียนรู้ ทักษะ และค่านิยม เมื่อพิจารณากระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้อง ระหว่างบุคคลกับองค์การ ทักษะจะเป็นสิ่งเฉพาะของแต่ละบุคคล เป็นค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจ ล่วงหน้าถึงอาชีพ งาน และองค์การ ซึ่งประสิทธิผลของงาน การจะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของ บุคคล การคาดหวังของแต่ละบุคคล ในส่วนของกลุ่มบุคคล (People) จะเป็นขอบเขตหนึ่งที่ต้อง พิจารณาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากกระบวนการพัฒนาจะมีความสัมพันธ์กับสภาพ แวดล้อมของการทำงาน ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ เช่น ความประทับใจการบริหารงาน ความสัมพันธ์ กับทีมงาน หัวหน้า ผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการ สร้างทักษะให้เป็นที่ต้องการของการบริหารงาน ทีมงาน และหัวหน้างาน ขอบเขตขององค์การ (Organizational) สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ วัฒนธรรมองค์การ ความเข้าใจองค์การ บทบาทของ องค์การ ความเข้าใจองค์การเป็นเรื่องที่รับรู้ได้จากเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ การเข้าใจถึง ปัจจัยที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ การรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์การ เมื่อเข้าใจถึงขอบเขต ขององค์การทั้งวัฒนธรรมองค์การ ความเข้าใจองค์การ บทบาทขององค์การจะทำให้พนักงาน ตระหนักถึงทักษะ ความรู้ที่ต้องการเพื่อที่จะเรียนรู้ให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์การ และการพิจารณาถึงขอบเขตภาระหน้าที่ของงาน (Work tasks) นั้น จะมีผลต่อการ สร้างความเข้าใจถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถเพื่อการทำงานในปัจจุบัน และ ทำให้เข้าใจถึงการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถสำหรับงานในอนาคต

ดังนั้น เพื่อให้พนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของ องค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถพัฒนาคุณภาพของพนักงานให้เติบโตองกาม ให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญเพื่อสร้าง ผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ จึงทำให้การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นการบูรณาการให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องไปในทาง เดียวกับกลยุทธ์องค์การและเป้าหมายขององค์การ โดยการบูรณาการจะเป็นการบูรณาการทั้ง แนวราบและแนวตั้ง โดยที่การบูรณาการแนวราบนั้น คือ การเชื่อมโยงโครงสร้างบริหารทรัพยากร มนุษย์เข้ากับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย หน้าที่ของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ (HR Function) และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR System) ซึ่งระบบที่มีอิทธิพล ต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะอยู่ในรูปแบบของระบบที่เรียกว่า “High Performance Work System (HPWS) เป็นระบบการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง” ซึ่ง HPWS จะเป็นปัจจัย ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกออกแบบอย่างมีคุณภาพให้ครอบคลุมพนักงานทั่วทั้ง องค์การ และเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับพนักงานตรงกับความต้องการขององค์การ เพื่อทำให้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างพนักงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า รองรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กร ดังภาพที่ 3

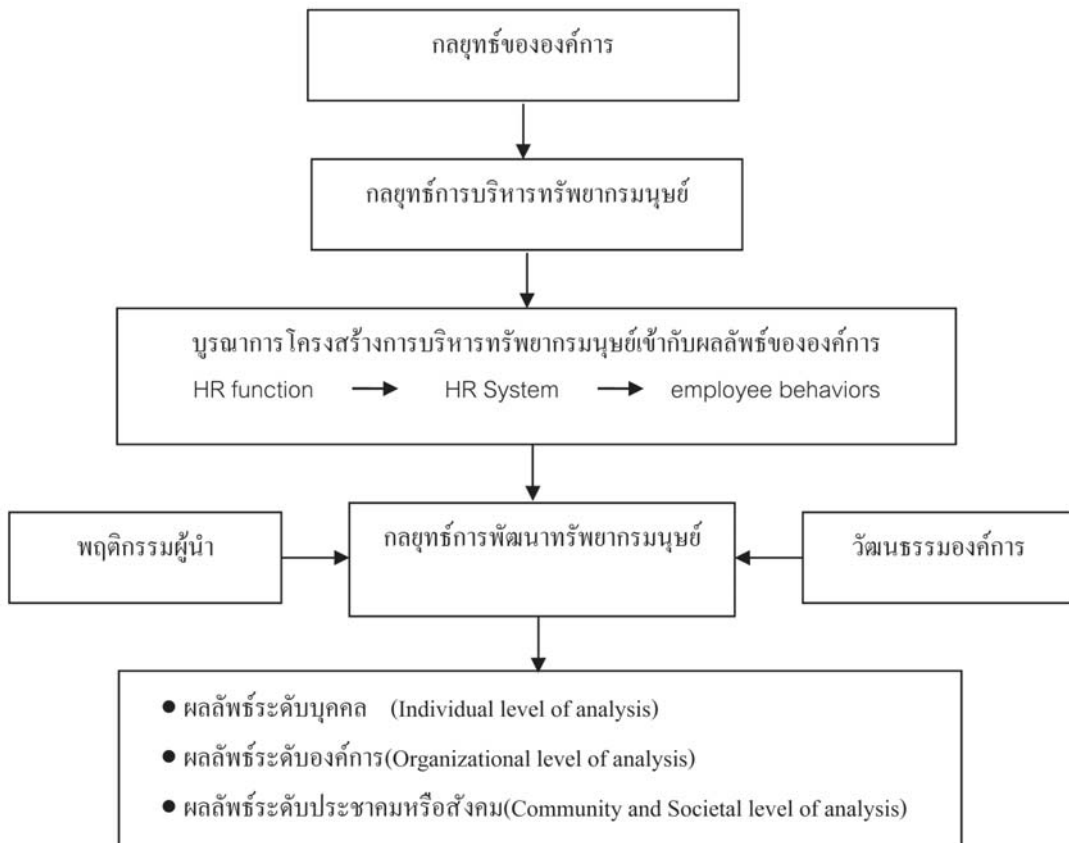


ภาพที่ 3: โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Becker Huselid and Ulrich, 2001

การบูรณาการในแนวราบนั้นจะทำให้องค์กรสามารถเข้าใจพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ว่าสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กรอย่างไร โดยนำมาเชื่อมโยงกับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรสามารถที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้อง และสนับสนุนผลการปฏิบัติงานขององค์กร

การบูรณาการในแนวดิ่ง คือ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกัน (fit) และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ เพื่อให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและความต้องการเรียนรู้พัฒนาของพนักงาน เป็นกลไกที่สนับสนุนให้พนักงานมีทักษะ ความสามารถเพิ่มขึ้น และสร้างความเชื่อมั่นการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4: กรอบแนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ

เมื่อทำการบูรณาการกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์องค์กรและเป้าหมายขององค์กรแล้ว ยังต้องพิจารณาด้วยว่ากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร เช่น แรงกดดันทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรม โครงสร้างขององค์กร พันธกิจ และกลยุทธ์ (Swanson, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Delahaye (2005) ที่กล่าวถึงปรัชญาในการบริหาร กฎและทฤษฎี กลุ่มพนักงาน บรรยากาศในการเรียนรู้ และยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อาทิ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งก็คือ นโยบายภาครัฐ สภาพแรงงานวัฒนธรรมของสังคม แรงกดดันทางการเมือง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร Bass (1990) และ Collins and Porras (1996) ได้ระบุว่า พฤติกรรมของผู้นำนั้นมีส่วนสำคัญในการกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจ ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Robbins (2005) ได้กล่าวว่า ผู้นำและวัฒนธรรมเป็น

สาเหตุที่มีอิทธิพลทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ลดการขาดงาน ซึ่งยังได้ศึกษาเพิ่มว่า ผู้นำ วัฒนธรรมขององค์การ และปัจจัยขององค์การการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสอดคล้องกับการศึกษาของ Davenport and Prusak (1998) พบว่า สิ่งสำคัญที่จะช่วยในการสร้างการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้ คือ วัฒนธรรม เนื่องจากค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติร่วมกันกับความเชื่อของคนในองค์การนั้นมีพลังอำนาจที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่ง Schein (1999) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติของแต่ละองค์การที่จะทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจากการศึกษาของ Dension and Mishra (1995) เรื่องวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า วัฒนธรรมและประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก จากผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ทำให้ได้ข้อสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การจะเป็นปัจจัยที่กำหนดทิศทาง และนโยบายกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และองค์การที่ดีขึ้น

การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางเพิ่มมากขึ้น เป็นการศึกษที่ตั้งอยู่บนขอบเขต ทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กฎระเบียบที่หลากหลาย เส้นไยของเวลาที่แตกต่างกัน และอิทธิพลของวัฒนธรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเข้าใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Lynham, 2000) ดังนั้น การศึกษาที่พิจารณาถึงระดับของมุมมอง ระดับของการวิเคราะห์จะเป็นการช่วยเพิ่มการพัฒนาศักยภาพ ปิดช่องว่างองค์ความรู้ของทฤษฎี และงานวิจัยของการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดระดับการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาจากผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขอบเขตกิจกรรมแต่ละระดับที่แตกต่างกัน ประเด็นของปรัชญา และฐานคติของผู้เรียนรู้ ทำให้ได้ระดับการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ระดับ คือ ระดับการวิเคราะห์ระดับบุคคล (Individual level of analysis) โดยลักษณะขอบเขตของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคลจะมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้เรียนรู้จะเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา โดยตระหนักถึงการพัฒนาสมรรถนะ และความสามารถที่เพิ่มขึ้น ในส่วนของระดับการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์การ (Organizational level of analysis) มุ่งสนใจไปที่กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทางการโดยพิจารณาจากโครงสร้างของกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อสมรรถนะหลักที่เฉพาะขององค์การ โดยที่องค์การจะทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับการวิเคราะห์ชุมชนหรือประชาคม (Community and Societal level of analysis) เป็นการวิเคราะห์ในระดับมหภาคที่เป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา การพัฒนาของทุนมนุษย์ กับการปรับปรุง

ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และคุณภาพชีวิตของประชากร โดยที่บุคคล องค์กร และสถาบันด้านการศึกษามีหัวใจของการพัฒนาในระดับนี้ (Garavan McGuire and O'Donnell, 2004)

การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคล (Individual level of analysis) การวิเคราะห์ในระดับบุคคลจะมีฐานคติของการวิเคราะห์ที่แรงจูงใจใฝ่รู้ที่เกิดขึ้นจากภายในของตัวผู้เรียนรู้ และวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนา มากกว่าสนใจกระบวนการที่มีเสถียรภาพ (Garavan McGuire and O'Donnell, 2004) ซึ่งการตรวจสอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคลจะมุ่งสนใจไปที่ประสิทธิผลของแต่ละคน ความภาคภูมิใจ แรงจูงใจในการเรียนรู้ ความคาดหวัง การพัฒนาบุคคล และความต้องการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล (Rummler and Brache, 1995) สิ่งที่สามารถเห็นได้ในเชิงประจักษ์ของการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคล คือ สมรรถนะของแต่ละบุคคล และความสามารถที่มีคุณค่าในตลาดแรงงาน (Reid and Barrington, 1997; Antonacopoulou, 1999) การวิจัยเชิงประจักษ์ที่วิเคราะห์ผลลัพธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลจะพิจารณา และอธิบายเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม และแรงกระตุ้นจูงใจของผู้เรียน (Baldwin and Majuka, 1991) ทักษะ ค่านิยมเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนา (Noe and Wilk, 1993) อิทธิพลของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจของงาน (Mathieu, 1991) หรือที่มีผลต่อแรงจูงใจและความผูกพัน (Bontis and Fitz-enz, 2002) ซึ่งการศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลโดยมุ่งสนใจที่ทักษะความสามารถ สมรรถนะที่มีคุณค่าต่องาน ผลลัพธ์ของงาน

การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์กร (Organizational level of analysis) การวิเคราะห์ในระดับองค์กรมีฐานคติของการวิเคราะห์ที่เครื่องมือ หรือแรงจูงใจใฝ่รู้ที่เกิดขึ้นจากภายนอกของตัวผู้เรียนรู้ และตระหนักถึงกระบวนการ เครื่องมือที่มีเสถียรภาพ ความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Garavan McGuire and O'Donnell, 2004) โดยมุ่งตรวจสอบไปที่ทรัพยากรที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนในบริบทของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น สิ่งที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นเรื่องของการใช้ประโยชน์ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยตระหนักถึงศักยภาพของพนักงานที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร (Rummler and Brache, 1995) การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรจะทำให้เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของกระบวนการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งจะสอดคล้องกับทฤษฎีระบบที่ให้เหตุผลถึงความสัมพันธ์ของสิ่งที่ป้อนเข้ากระบวนการ กับผลลัพธ์ที่ได้ออกมา โดยขอบเขตของลักษณะสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน กลุ่มบุคคล บุคคล (Swanson, 2001) ทั้งนี้ ผลลัพธ์กิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่วิเคราะห์ในระดับองค์กรจะพิจารณาเกี่ยวกับสิ่งที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์

ของกระบวนการเรียนรู้พัฒนาที่จะนำไปสู่สมรรถนะหลักขององค์การ ซึ่งดูได้จากข้อกำหนดที่เป็นแผนกลยุทธ์ ระดับของสิ่งแวดล้อมที่จะเอื้ออำนวยให้กลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ (Burgoyne, 1998; Walton, 1999) และมุ่งสนใจที่เป้าหมายขององค์การ ผลประกอบการกำไรขาดทุนทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการลงทุนกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Garavan McGuire and O'Donnell, 2004)

การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับชุมชนหรือประชาคม (Community and Societal level of analysis) การวิเคราะห์ในระดับประชาคมมีฐานคติของการวิเคราะห์ที่แรงจูงใจใฝ่รู้อยู่ภายใน และแรงจูงใจใฝ่รู้นอกของตัวผู้เรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในลักษณะความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคล หรือสังคมที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน และตระหนักถึงพลวัตและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ความสอดคล้องต้องกันของสังคมประชาคมที่แตกต่าง ความหลากหลายที่มีอยู่ในสังคม โดยผลลัพธ์กิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่วิเคราะห์ในระดับประชาคมจะสนใจไปที่ผลลัพธ์ในระยะยาวทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะใช้เกณฑ์ชี้วัดที่เป็นเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยตระหนักถึงการยกระดับศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขัน และคุณภาพชีวิตของประชากร (Garavan McGuire and O'Donnell, 2004)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติการขององค์การ โดยการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อที่จะรู้ว่าองค์การมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์อย่างไร และจะนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวช่วยสนับสนุนอย่างไร ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สนับสนุนการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์การ จะต้องบูรณาการให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องไปทางเดียวกับกลยุทธ์องค์การ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์การ โดยมีพฤติกรรมผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เมื่อองค์การสามารถบูรณาการกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์องค์การได้อย่างเหมาะสม ก็จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีทั้งผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ระดับองค์การ และระดับประชาคม โดยที่กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตระหนักว่าพนักงานคือทรัพยากรที่สำคัญ ตระหนักถึงคุณค่าของมนุษย์ และความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างพนักงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ารองรับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของประสิทธิผลขององค์การต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Akaraborworn, C.T. (2006). *HRD roles in Thailand*. Bangkok: K. Polpim (1996). Press.
- Antonacopoulou, E.P. (1999). Training does not imply learning: The individual's perspective. *International Journal of Training and Development*, 3(1), 14-33.
- Baldwin, T.T., & Majuka, R.J. (1991). Organizational training and signals of importance: Linking pretraining perceptions to intentions to transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 2(1), 25-36.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of leadership*. Free Press, New York, NY.
- Becker, E.B., Huselid, A.M., & Ulrich. D. (2001). *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker, G.S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5).
- Burgoyne, J. (1998). Management development for the individual and the organization. *Personnel Management*, June, 40-44.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Collins, J., & Porras, J. (1996). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Random House: London.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manages what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Delahaye, B.L. (2005). *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management*. (2 ed.). Milton, Qld: John Wiley Press.

- Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(Issue 2), 204-223.
- Garavan, T.N., McGuire, D., & O'Donnell, D. (2004). Exploring human resource development: A levels of analysis approach. *Human Resource Development Review*, 3(4), 417-441.
- Gilley, J.W., Steven, A., Eggland, S.A., & Maycunich, A.M. (2002). *Principle of Human Resource Development*. Perseus Publishing.
- Gilley, J.W., & Eggland, S.A. (1989). *Principles of human resource development: Addison-Wesley Publishing*.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper.
- Knowles, M.S., Swanson, R.A., & Holton, E.F. (2005). *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development*. (6th ed.). Amsterdam. Boston: Elsevier.
- Kristof, L.A. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing, Between Recruiters' Perceptions of Person – Job and Person – Organization Fit. *Personnel Psychology* .
- Lynham, S.A. (2000). Theory building in human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 159-178.
- Mathieu, J.E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 607-618.
- Mathis, Robert L., & Jackson, John Harold. (2007). *Human resource management: essential perspectives*. (4th ed.). Mason, OH: Thomson Business and Economics.
- Nadler, L. (1984). *The Handbook of human resource development*. New York: Wiley.
- Noe, R.A., & Wilk, S.L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.
- Pace, R. Wayne, Smith, Phillip C., & Mills, Gordon E. (1991). *Human resource development: the field*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

- Reid, M.A. & Barrington, H. (1997). *Training interventions: Managing employee development*. London: IPD.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational behavior*. (11th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Rothwell, W.J. (2005). *Beyond training and development*. New York: AMACOM.
- Rummler, G.A., & Brache, A.P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space in the organization chart*. (2 ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Schultz, W.T. (1971). *Investment in human capital: The role of education and research*. New York: Free Press.
- Swanson, R.A. (2001). *Assessing the financial benefits of human resource development*. Cambridge, Mass: Perseus.
- Swanson, R.A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299-312.
- Swanson, R.A., & Holton, E.F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thurow, L. (1993). *Head to head: The coming economic battle among japan, europe, and America*. New York: Warner Books.
- Walton, J. (1999). *Strategic human resource development*. Harlow. UK: Financial Times Prentice Hall.